ALCHEMIA

ZASKAKUJĄCA MOC POMYSŁÓW, KTÓRE Z POZORU NIE MAJĄ SENSU

RORY SUTHERLAND

„RZECZYWISTOŚĆ CZĘSTO UJAWNIA SWOJE SEKRETY PRAKTYKOM, PRAWIE NIGDY TEORETYKOM, CZEGO NIE SĄ W STANIE ZROZUMIEĆ LUDZIE, KTÓRZY NIE PODEJMUJĄ OSOBISTEGO RYZYKA".

NASSIM NICHOLAS TALEB,
AUTOR *CZARNEGO ŁABĘDZIA*

Rory Sutherland

Alchemia

Zaskakująca moc pomysłów, które z pozoru nie mają sensu

Przełożyła
Ewa Wojtczak

ZYSK I S-KA
WYDAWNICTWO

Rory Sutherland
Alchemia. Zaskakująca moc pomysłów, które pozornie nie mają sensu

Tytuł oryginału
Alchemy: The Surprising Power of Ideas That Don't Make Sense

ISBN 978-83-8202-348-0

Copyright © 2019 by Roderick Sutherland All rights reserved Copyright © 2021 for the Polish translation by Zysk i S-ka Wydawnictwo s.j., Poznań Redaktor prowadzący Dariusz Wojtczak Redakcja Adriana Staniszewska Opracowanie graficzne i techniczne Barbara i Przemysław Kida
Wydanie 1

Zysk i S-ka Wydawnictwo
ul. Wielka 10, 61-774 Poznań
tel. 61 853 27 51, 61 853 27 67
dział handlowy, tel./faks 61 855 06 90
sklep@zysk.com.pl
www.zysk.com.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Niniejszy plik jest objęty ochroną prawa autorskiego i zabezpieczony znakiem wodnym (watermark).

Uzyskany dostęp upoważnia wyłącznie do prywatnego użytku. Rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci bez zgody właściciela praw jest zabronione.

Konwersję do wersji elektronicznej wykonano w Zysk i S-ka Wydawnictwo.

ZASADY ALCHEMII RORY’EGO

1. Przeciwieństwem dobrego pomysłu może być równie dobry pomysł.
2. Nie projektujcie dla przeciętnych.
3. Nie warto myśleć logicznie, jeśli wszyscy inni też tak myślą.
4. Natura naszej uwagi wpływa na charakter naszych doświadczeń.
5. Kwiat to po prostu chwast z budżetem reklamowym.
6. Problemem logiki jest to, że niszczy ona magię.
7. Właściwie postawiona hipoteza, która przejdzie test, to wciąż nauka. Tak samo jak szczęśliwy przypadek.
8. Sprawdzajcie to, co niezgodne z intuicją, choćby dlatego, że nikt inny tego nie zrobi.
9. Rozwiązywanie problemów wyłącznie w racjonalny sposób przypomina grę w golfa za pomocą tylko jednego kija.
10. Odważcie się być banalnymi.
11. Gdyby istniała logiczna odpowiedź, znaleźlibyśmy ją.

PRZEDMOWA. RZUCIĆ WYZWANIE COCA-COLI

Wyobraźcie sobie, że siedzicie w sali konferencyjnej wielkiej międzynarodowej firmy produkującej napoje i macie za zadanie wymyślić nowy produkt, który będzie konkurował z coca-colą, drugim najpopularniejszym zimnym napojem bezalkoholowym na świecie [1].

Co powiecie? Jak zareagujecie? Cóż, moja pierwsza odpowiedź (no chyba że byłbym w szczególnie przekornym nastroju) brzmiałaby mniej więcej tak: „Musimy wyprodukować napój, który smakuje lepiej niż cola, kosztuje mniej niż cola i jest sprzedawany w naprawdę dużych butelkach, dzięki czemu zapewnimy konsumentom świetny produkt w najlepszej cenie". Jestem przekonany, że nikt by nie powiedział: „Spróbujmy raczej sprzedać naprawdę drogi napój w małej puszce... który będzie miał dość obrzydliwy smak". Ale tak właśnie postąpiła pewna firma. W ten właśnie sposób trafił na rynek napój bezalkoholowy, który stał się konkurencją dla produktów marki Coca-Cola: tym napojem był Red Bull.

Kiedy mówię, że Red Bull „smakuje dość obrzydliwie", nie jest to tylko moje subiektywne odczucie [2]. Nie, to zdanie wielu osób. Zanim Red Bull pojawił się w sklepach poza Tajlandią, gdzie powstał, krążyła plotka, że właściciel koncesji zwrócił się do instytutu badania rynku, chciał bowiem sprawdzić, jakie byłyby reakcje konsumentów z różnych krajów na smak tego napoju; przedstawiciele instytutu, specjaliści od badania smaku napojów gazowanych, nigdy nie spotkali się z... tak złą reakcją na nowy produkt.

Zwykle osoby testujące nowe napoje, jeśli dany smak nie przypadnie im do gustu, wyrażają swoją niechęć, używając takich ostrożnych stwierdzeń, jak: „to raczej nie mój smak”, „jest trochę mdły”, „przypomina raczej produkt dla dzieci”. W przypadku Red Bulla testerzy ostro wyrażali swoją krytykę, powtarzając coś w rodzaju: „Nie piłbym tych sików, nawet gdyby ktoś mi za to zapłacił”. A jednak nie można zaprzeczyć, że Red Bull odniósł ogromny sukces — zyski z sześciu miliardów sprzedawanych każdego roku puszek wystarczają nawet na sfinansowanie zespołu Formuły 1.

---

[1] Po wodzie. (o ile nie zaznaczono inaczej, wszystkie przypisy pochodzą od autora).

[2] Sam piję go w dość dużych ilościach.

ARGUMENTY NA POPARCIE MAGII

Główna idea tej książki brzmi następująco: chociaż współczesny świat często stara się unikać takiej nielogiczności, czasem okazuje się ona wielką potęgą. Oprócz niewątpliwie cennych rozwiązań ludzkich problemów, jakie oferuje nam nauka i logika, istnieją również setki pozornie irracjonalnych rozstrzygnięć, które tylko czekają na odkrycie i które na pewno znajdziemy, jeśli tylko odważymy się odrzucić standardową, naiwną logikę.

Niestety, logika redukcjonistyczna okazała się tak niezawodna w przypadku nauk fizycznych, iż uważamy obecnie, że można ją zastosować wszędzie — nawet w sferze znacznie bardziej chaotycznych ludzkich spraw. Modele, które stosujemy dziś w procesach podejmowania decyzji, kładą duży nacisk na uproszczoną logikę, ale za mały na magię — w arkuszu kalkulacyjnym nie ma bowiem miejsca na cuda. Co jednak, jeśli takie podejście jest błędne? Co, jeśli, przekonani o pewniku, jakim są prawa fizyki, zbyt chętnie je stosujemy w dziedzinach, w których nie ma na to miejsca?

Rozważmy na przykład kwestię pracy i urlopu. Około 68% Amerykanów byłoby skłonnych zapłacić za dodatkowe dwa tygodnie urlopu (ponad obecnie przysługujące większości osób marne dwa tygodnie) — czyli w zamian za dwukrotnie dłuższy urlop zgodziliby się nawet na czteroprocentową obniżkę wynagrodzenia.

A gdyby nie musieli w tym celu ponosić żadnych kosztów? Gdyby można było wszystkim po prostu wydłużyć urlopy? Co by było, gdybyśmy

odkryli, że dłuższy czas wolny pracowników przynosi gospodarce amerykańskiej korzyści — zarówno pod względem wydatków na sprawy związane z wypoczynkiem, jak i pod względem zwiększenia wydajności osób? Być może pracownicy, którzy mają dłuższe urlopy, osiągnąwszy wiek emerytalny, chętniej pozostaną na rynku pracy, zamiast spędzać czas na polach golfowych Florydy? A może po prostu ludzie, którzy są wypoczęci i zadowoleni ze swoich podróży i urlopów, okażą się lepszymi pracownikami? Poza tym prawdopodobne wydaje się to, że dzięki rozwojowi technologii w wielu zawodach nasze zaangażowanie w pracę nie będzie się znacznie różniło, gdy siedzimy przy biurku w Boise w stanie Idaho albo leżymy na plaży na Barbadosie.

Jest wiele dowodów potwierdzających te „magiczne” wyniki: Francuzi bywają niezwykle produktywni w tych rzadkich chwilach, kiedy nie są akurat na wakacjach; niemiecka gospodarka odnosi sukcesy, mimo że w tym kraju urlopy trwają zwykle sześć tygodni. Ale nie ma takiego modelu świata, który skłoniłby Amerykanów do zastanowienia się nad tym magicznym rozwiązaniem, a tym bardziej do wypróbowania go. W logicznym modelu świata wydajność jest bowiem wprost proporcjonalna do liczby przepracowanych godzin, a zatem wydłużenie urlopu musiałoby doprowadzić do spadku wynagrodzenia aż o 4%.

Umysł technokratyczny postrzega gospodarkę jak maszynę: jeśli maszyna będzie pozostawać bezczynna przez dłuższy czas, stanie się po prostu mniej wartościowa. Tyle że gospodarka to nie maszyna, lecz bardzo złożony system. Maszyny nie pozwalają na magię, ale złożone systemy — już tak.

Inżynieria nie pozwala na magię. Psychologia — tak.

Zależni od naiwnej logiki stworzyliśmy pozbawiony magii, uporządkowany

świat modeli ekonomicznych, biznesowej kazuistyki i ograniczonych pomysłów technologicznych, które dają nam niezwykle kojące uczucie panowania nad skomplikowanym kosmosem. Modele te często są użyteczne, ale nie zawsze dokładne i niekiedy wprowadzają nas w błąd. Bywają też bardzo niebezpieczne.

Nie powinniśmy jednak zapominać, że nasza potrzeba logiczności i pewników daje nam wprawdzie niejakie korzyści, ale także sprawia, że ponosimy koszty. Dzięki stosowaniu metodologii chcemy wydawać się bardziej „naukowi", lecz nie pozwala nam to rozważyć innych, mniej logicznych, a bardziej magicznych rozwiązań, które mogłyby się okazać tańsze, skuteczniejsze i znacznie szybsze. „Efekt motyla" nie jest wymysłem, lecz faktem, polowaniu na motyle poświęcamy chyba jednak za mało czasu. Oto kilka ostatnich odkryć tego efektu, które podaję z własnego doświadczenia:

1. Firma na swojej stronie internetowej wprowadza jedną dodatkową opcję realizacji zamówienia — i sprzedaż rośnie o 300 milionów dolarów rocznie.
2. Linia lotnicza zmienia sposób prezentacji lotów — i sprzedaje o 8 milionów miejsc premium więcej rocznie.
3. Firma zajmująca się oprogramowaniem wprowadza pozornie nieistotną zmianę w procedurze informacji telefonicznej — i utrzymuje biznes wart kilka milionów funtów.
4. Wydawca dodaje cztery trywialne słowa do skryptu obsługi telefonicznej — i podwaja współczynnik „klikalności" sprzedaży.
5. Bar szybkiej obsługi zwiększa sprzedaż produktu... podnosząc cenę.

Wszystkie te niewspółmiernie duże do włożonego wysiłku sukcesy byłyby dla ekonomisty kompletnie nielogiczne. I wszystkie naprawdę miały

miejsce! Do wszystkich oprócz pierwszego przyczynili się zaś ludzie z działu agencji reklamowej Ogilvy, który stworzyłem, aby móc poszukiwać sprzecznych z intuicją rozwiązań różnych problemów. Zauważyliśmy, że wiele z nich ma mnóstwo pozornie irracjonalnych rozwiązań, które tylko czekają na odkrycie, lecz nikt tego nie robi, bo wszyscy są tak bardzo przywiązani do logiki, że nawet nie przyjdzie im do głowy, by szukać gdzieś poza nią. Ustaliliśmy również — co nieco nas zirytowało — że sukces tego podejścia nie gwarantuje powtarzalności tego rodzaju transakcji; przedsiębiorstwu, a zwłaszcza rządowi kraju trudno byłoby wygospodarować odpowiednie fundusze na poszukiwanie takich magicznych rozwiązań, ponieważ uzasadnienie biznesowe musi brzmieć logicznie.

I choć logika zwykle zapewnia sukces w teoretycznej dyskusji, to jeśli chcemy odnieść sukces w życiu, nie dokonamy tego raczej dzięki logice; ludzie przedsiębiorczy są tak wartościowi właśnie dlatego, że NIE ograniczają się tylko do działań, które mają sens dla zarządu firmy. Co ciekawe, takie osoby, jak Steve Jobs, James Dyson, Elon Musk czy Peter Thiel, wydają się niekiedy kompletnie szalone. Henry Ford słynął na przykład z pogardy dla księgowych — póki miał kontrolę nad Ford Motor Company, w jego firmie nigdy nie przeprowadzono audytu.

Kiedy żądamy logiki, płacimy ukrytą cenę: niszczymy magię. A współczesny świat — po brzegi wypełniony ekonomistami, technokratami, menedżerami, analitykami, maniakami arkuszy kalkulacyjnych i twórcami algorytmów — staje się miejscem, w którym coraz trudniej praktykować magię czy choćby z nią eksperymentować. W dalszej części książki chcę więc przypomnieć wszystkim moim czytelnikom, że w naszym życiu powinno być miejsce na magię i że nigdy nie jest za późno, by odkryć w sobie alchemika.

WPROWADZENIE. ZŁAMANIE KODU (LUDZKIEGO)

Piszę tę książkę, siedząc przed dwoma ekranami komputera — na drugim mam ostatnie wyniki testu, który właśnie przeprowadzili moi koledzy po fachu, chcąc zwiększyć skuteczność pozyskiwania funduszy na cele charytatywne.

Raz w roku wolontariusze naszego klienta — organizacji charytatywnej — dostarczają do tysięcy mieszkań koperty, a kilka tygodni później wracają po datki. W tym roku w kopertach znajdował się apel o pomoc dla ofiar huraganu, ale niektóre z tych kopert (wybrane losowo) różniły się od pozostałych: na 100 tysiącach z nich było napisane, że dostarczyli je wolontariusze, kolejne 100 tysięcy zawierało prośbę o wypełnienie formularza, dzięki któremu darowizna zostałaby zwiększona o 25-procentową ulgę podatkową, 100 tysięcy kopert było wykonanych z papieru lepszej jakości, a 100 tysięcy miało format pionowy (z krótką samoprzylepną klapką koperty).

Gdyby na wyniki tego eksperymentu spojrzał ekonomista, od razu by stwierdził, że ludzie są szaleni. Z perspektywy logiki jedyną ze zmian, która mogłaby jakoś wpłynąć na decyzję o dokonaniu wpłaty, powinna być ta, która przypomina, że za każdy przekazany funt rząd doda nam kolejne 25 pensów. Pozostałe trzy przypadki są pozornie nieistotne: jakość papieru, format koperty czy osobiste doręczenie jej przez wolontariusza nie powinny stanowić żadnych racjonalnych powodów do dokonania darowizny.

Jednak wyniki powiedziały nam coś innego. „Racjonalne” koperty

w rzeczywistości przyniosły o ponad 30% MNIEJ wpłat w porównaniu z „grupą kontrolną”, podczas gdy pozostałe trzy metody zwiększyły liczbę darowizn o ponad 10%. Wyższej jakości papier również zapewnił więcej znaczących wpłat, czyli kwot w wysokości 100 funtów bądź wyższych. Mam nadzieję, że zanim skończycie czytać tę książkę, będziecie lepiej rozumieć, dlaczego te dziwnie brzmiące wyniki mogą mieć osobliwy sens.

Ludzki umysł działa dzięki logice nie bardziej niż koń dzięki benzynie.

Jakie są możliwe wyjaśnienia każdego z tych przypadków? No cóż, może łatwiej wsunąć banknoty lub czeki do koperty z węższą klapką. Może umieszczenie czeku na 100 funtów w lepszej jakości kopercie sprawia darczyńcy większą przyjemność niż włożenie go w zwykłą kopertę. A trud wolontariusza, który osobiście doręcza pismo z prośbą o wsparcie, być może budzi potrzebę odwzajemnienia się — docenienia zaangażowania w sprawę. Z drugiej strony może czytając o 25-procentowej „premii” do darowizny, ludzie postanawiają przekazać mniejszą kwotę? Co jeszcze dziwniejsze, w tym ostatnim przypadku mniejszy był odsetek osób, które cokolwiek przekazały. Będę z wami szczery: nie jestem w stanie wyjaśnić tych wszystkich zachowań.

I o to właśnie chodzi. Wyznawca logiki nie widziałby większego sensu w testowaniu tych trzech zmiennych, a jednak każda z nich przyniosła efekty. Jest to więc ważna metafora dla całej tej książki: jeśli pozwolimy, by światem rządzili zwolennicy logiki, odkryjemy tylko to, co jest logiczne. W prawdziwym życiu jednak wiele rzeczy nie jest logicznych — należą raczej do świata psychologiki.

Przyczyny ludzkiego postępowania często są dwojakie: pozornie logiczne albo prawdziwe. Przez ostatnie trzydzieści lat zajmowałem się

zawodowo reklamą i marketingiem. Zwykle mówię ludziom, że robię to dla pieniędzy, ale także po to, by budować marki i rozwiązywać problemy przedsiębiorstw; żadne z tych zajęć nie budzi we mnie niechęci, ale prawdę powiedziawszy, robię to wszystko... bo jestem po prostu wścibski.

Współczesny konsumpcjonizm jest najlepiej opłacanym eksperymentem z zakresu nauk społecznych na świecie — wyspami Galapagos ludzkich dziwactw. Co jednak ważniejsze, agencje reklamowe są jedną z niewielu ostatnich w świecie biznesu i administracji bezpiecznych przestrzeni dla osób powszechnie uznawanych za dziwne czy ekscentryczne. Na szczęście w agencjach reklamowych ceni się jeszcze, a przynajmniej toleruje, niestandardowe opinie. Można tam zadawać głupie pytania i przedstawiać niemądre sugestie, a mimo to awansować. Tego rodzaju wolność jest o wiele cenniejsza, niż sądzimy, ponieważ chcąc usłyszeć inteligentną odpowiedź, często trzeba zadać naprawdę głupie pytanie.

W większości korporacji jest tak, że jeśli nagle zapytasz: „Dlaczego ludzie myją zęby?”, zostaniesz uznany za wariata, a niewykluczone, że także za osobę niebezpieczną. Istnieje przecież oficjalny, powszechnie przyjęty, logiczny powód, dla którego je myjemy — aby zachować higienę jamy ustnej oraz ograniczyć ryzyko próchnicy czy ubytków w zębach. Niby tak, ale — jak wyjaśnię to w dalszej części książki — nie wydaje mi się, żeby to był prawdziwy powód. A jeśli tak, to dlaczego na przykład 95% past do zębów ma zapach mięty?

Ludzkie zachowanie to zagadka. Nauczmy się łamać szyfr.

Stawiam tezę, że wiele ludzkich zachowań można porównać do haseł z krzyżówki hetmańskiej: każde ma wiarygodne schematyczne znaczenie, ale prawdziwa odpowiedź ukryta jest głębiej.

5 poziomo: *Does perhaps rush around* (4)

Ktoś, kto nie zna krzyżówek hetmańskich, z pewnością nie wpadnie na to, że odpowiedź na to hasło brzmi *deer*, czyli jeleń, ponieważ w opisie nie ma żadnej wskazówki, że chodzi o zwierzę. W zwykłej krzyżówce hasło brzmiałoby na przykład „przeżuwacz leśny”. Ale miłośnik krzyżówek hetmańskich domyśli się rozwiązania — pod warunkiem, że przyjmie, iż nic nie jest takie, jakie się wydaje. Pozornie bowiem *does* i *rush* to — kolejno — czasownik w trzeciej osobie liczby pojedynczej i bezokolicznik („robi” i „pędzić”), podczas gdy oba słowa są w tym przypadku rzeczownikami. *Does* to liczba mnoga od *doe*, co oznacza łanię[1]. *Rush* to sitowie, synonim trzciny (czyli *reed*). Słowo *reed* z kolei odczytane „wokół” (*around*), to znaczy od końca — to *deer*, czyli jeleń[2][3].

Rozwiązanie znajdzie więc tylko ten, kto przyjmie, że niczego nie należy rozumieć dosłownie. Ludzkie zachowanie powinno się niekiedy interpretować w ten sam sposób — wiedząc, że istnieje pozorny, racjonalny powód tego, co człowiek robi, lecz zakładając także istnienie zamiaru głębszego, ukrytego. Aby móc rozwiązywać krzyżówki hetmańskie, ale także rozumieć ludzkie zachowania, trzeba się nauczyć, jak odróżnić znaczenie dosłowne od lateralnego.

Aby uniknąć głupich błędów, naucz się być nieco głupim.

Większość osób w swoim miejscu pracy stara się prezentować inteligentnie, czyli — tak jak robiono to przez ostatnie co najmniej pięćdziesiąt lat — wyglądać w sposób charakterystyczny dla naukowców; jeśli poprosimy kogoś o wyjaśnienie, dlaczego coś się wydarzyło, zwykle udzieli nam wiarygodnie brzmiącej odpowiedzi, robiąc wrażenie osoby inteligentnej, racjonalnej lub „naukowej”, choć jego odpowiedź nie musi być zgodna

z prawdą. Problem polega jednak na tym, że prawdziwe życie różni się od konwencjonalnej nauki — narzędzia, które się sprawdzają, powiedzmy, przy projektowaniu Boeinga 787, nie zapewnią nam równie dobrych rezultatów przy przewidywaniu reakcji klientów lub opracowywaniu programu podatkowego. Ludzie nie są ani tak elastyczni, ani przewidywalni jak włókno węglowe czy stopy metali, i nie powinniśmy udawać, że jest inaczej.

Adam Smith, ojciec ekonomii, rozważał ten problem już pod koniec osiemnastego wieku[4], ale wielu współczesnych ekonomistów wciąż bagatelizuje efekty jego dociekań. Jeśli ktoś chce wyglądać jak naukowiec, to powinien roztaczać wokół siebie aurę zdecydowania, tyle że z powodu zaufania do pewników ludzie często okropnie wypaczają charakter badanej kwestii, rozpatrując ją wyłącznie jak prosty problem z fizyki, nie uwzględniając przy tym psychologii. Skutkiem tego jest ciągła pokusa udawania, że sprawy są bardziej „logiczne” niż w rzeczywistości.

WPROWADZENIE TERMINU „PSYCHOLOGIKA”

Ta książka miała być w zamierzeniu prowokacją, a przez przypadek stała się dziełem z zakresu filozofii. Chodziło mi w niej o pokazanie, w jaki sposób ludzie podejmują decyzje i dlaczego te decyzje bywają „nieracjonalne”. Ów sposób podejmowania decyzji — dla odróżnienia od sztucznych pojęć, takich jak „logika” i „racjonalność” — nazywam psychologiką. Zasady psychologiki znacznie się różnią od logiki, jakiej uczymy się na lekcjach matematyki w szkole średniej, czy od podstaw ekonomii. Nie jest ona pomyślana jako dziedzina optymalna, raczej ewoluując, stara się być użyteczna.

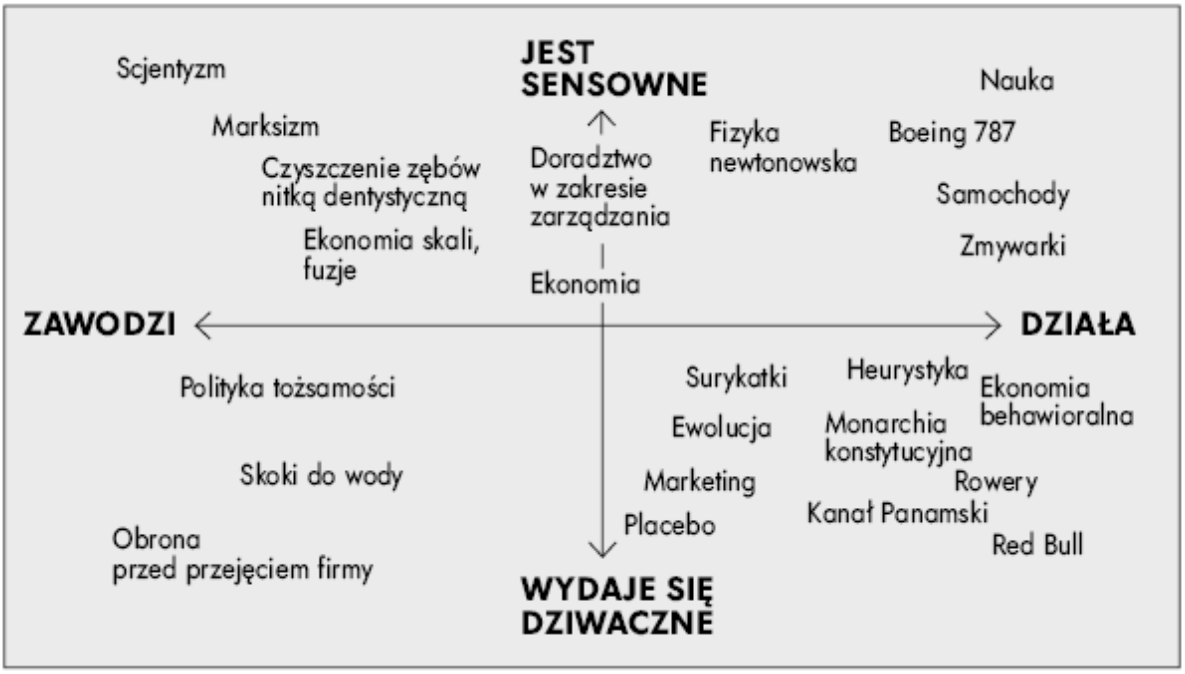
Dobry inżynier czy matematyk zawdzięcza swoje sukcesy logice, ale ludzkość, ogólnie rzecz biorąc, przetrwała i wspaniale się rozwinęła właśnie dzięki psychologice. Ta alternatywna logika wyłania się z równoległego „systemu operacyjnego” w ludzkim umyśle, którego działań często nie dostrzegamy, ale który jest o wiele potężniejszy i bardziej dominujący, niż sądzimy. Podobnie jak grawitacja, jest ona siłą, z której nikt nie zdaje sobie sprawy, dopóki ktoś jej nie nazwie.

Wybrałem określenie „psychologika”, uznając ten termin za neutralny i obiektywny. Zrobiłem to z tego powodu, że zwykle kiedy chcemy nazwać czyjeś nieracjonalne zachowanie, używamy słowa „emocje”, które brzmi tak, jakby to był zły bliźniak logiki. „Reagujesz emocjonalnie” to eufemizm, który naprawdę znaczy „jesteś idiotą”. Gdybyście na sali konferencyjnej ogłosili, że — na przykład — odrzucacie fuzję z „powodów emocjonalnych”, w większości przypadków najpewniej pokazano by wam

drzwi. A przecież emocji doświadczamy z jakiegoś powodu — często dobrego powodu, dla którego nie znajdujemy słów.

Psycholog społeczny Robert Zion opisał kiedyś psychologię poznawczą jako „psychologię społeczną ze wszystkimi interesującymi zmiennymi ustawionymi na zero”. Chodziło mu o to, że ludzie są gatunkiem społecznym (co może oznaczać, że badania nad zachowaniem jednostek lub ich wyborami w eksperymentach pozbawionych kontekstu społecznego tak naprawdę niczemu nie służą). W rzeczywistym świecie kontekst społeczny jest decydujący. Na przykład antropolog Pierre Bourdieu zauważył, że dawanie prezentów jest w większości społeczeństw postrzegane jako dobre, ale wystarczy nieco zmienić kontekst i prezent staje się bardziej zniewagą niż błogosławieństwem; tak jak w przypadku zwrócenia prezentu osobie, która nam go podarowała, co jest jednym z najbardziej nieuprzejmych gestów. Podobnie jest, gdy oferuje się komuś zapłatę za to, co zrobi, wcześniej o to poproszony — ma to sens zgodnie z teorią ekonomii i nazywa się wtedy premią, ale nie oznacza, że można choćby próbować zapłacić małżonkowi za seks [5].

Alchemia zawarta w tytule tej książki jest nauką o tym, w jakich kwestiach ekonomiści się mylą. Sztuka alchemii nie polega na zrozumieniu uniwersalnych praw, lecz na dostrzeżeniu tych przypadków, w których te prawa nie mają zastosowania. Alchemik nie opiera się na wąsko pojmowanej logice, ale na równie ważnej umiejętności oceny, kiedy i jak tę logikę porzucić. I właśnie dlatego alchemia jest dziś cenniejsza niż kiedykolwiek.



Nie wszystko, co ma sens, działa, i nie wszystko, co działa, ma sens. W prawej górnej części wykresu znajdują się rzeczywiste i ważne odkrycia z nauk teoretycznych, gdy znaczący postęp można było osiągnąć dzięki poprawie ludzkiego postrzegania i procesów psychicznych. W pozostałych ćwiartkach integralną część każdego zadowalającego rozwiązania stanowią „chwiejna” ludzka percepcja i emocjonalność.

Dziwne może się wydawać umieszczenie tutaj roweru: chociaż człowiek dość łatwo uczy się jazdy na rowerze, to jednak fizycy wciąż nie są w stanie pojąć, jak działa rower. Poważnie! Rower był doskonalony bardziej metodą prób i błędów niż w wyniku świadomego projektowania.

Ilustracja Grega Stevensona

NIEKTÓRE RZECZY SĄ ODPORNE NA ZMYWANIE W ZMYWARCE, INNE SĄ ODPORNE NA... ROZSĄDEK

Oto prosta (chociaż kosztowna) zasada życiowa. Jeśli chcecie, aby wszystko, co macie w kuchni, można było myć w zmywarce, to po prostu myjcie w zmywarce wszystko; mniej więcej po roku te naczynia, które nie nadają się do mycia w zmywarce, albo się stłuką, albo będą już niezdatne do użytku. Bingo! Wszystkie zaś te, które pozostaną, będzie teraz można myć w zmywarce! Pomyślcie o tej metodzie jak o darwinizmie sprzętu kuchennego.

Podobnie, jeśli dla każdego z problemów świata szukacie jedynie pozornie logicznych rozwiązań, to te problemy, które można rozwiązać za pomocą logiki, szybko znikną, a pozostaną wyłącznie te na nią uodpornione — czyli te, na które, niezależnie od powodu, logiczna odpowiedź nie działa. Taka wydaje się większość problemów politycznych, biznesowych, związanych z relacjami międzynarodowymi oraz, jak podejrzewam, problemy małżeńskie.

Nie żyjemy dziś w średniowieczu, w którym było zbyt wielu alchemików i zbyt mało naukowców. Jest raczej na odwrót — osoby, które bez trudu posługują się konwencjonalnym rozumowaniem dedukcyjnym, są wszędzie i zwykle — w celu optymalizacji — mocno się angażują w próby zastosowania jakiejś teorii lub modelu. W większości przypadków jest to też dobry wybór. Nie chciałbym bowiem, aby na przykład za kontrolę ruchu

lotniczego odpowiadał artysta konceptualny. A jednak, niestety, obecnie przeceniamy logikę i przez to jesteśmy coraz bardziej ślepi na jej braki.

Przykłady? Brexit w Wielkiej Brytanii i wybór Donalda Trumpa na prezydenta Stanów Zjednoczonych — za wyniki obu kampanii winą obarczono jak zwykle mało świadomych i kierujących się emocjami niewykształconych wyborców, ale równie dobrze można by uznać, że zarówno obóz optujący za pozostaniem w Unii Europejskiej (Remain) w Wielkiej Brytanii, jak i ten wspierający Hillary Clinton w walce o amerykańską prezydenturę poniosły klęskę z powodu hiperracjonalnego podejścia świetnie wykształconych doradców, którzy nie wzięli pod uwagę paru ważnych kwestii. W pewnym momencie ostrzeżono nawet Brytyjczyków, że „głosowanie za wyjściem z UE może spowodować wzrost kosztów pracy” — zrobił to pewien bystry skądinąd biznesmen[6], który był tak urzeczony modelami efektywności ekonomicznej, że najwyraźniej nie miał pojęcia, iż większość wyborców „wzrost kosztów pracy” zrozumie jako podwyżkę wynagrodzenia.

Najbardziej zdumiewający jest zaś fakt, że każdy z argumentów kampanii Remain odwoływał się do logiki ekonomicznej, a przecież UE jest przede wszystkim projektem politycznym, więc zwolennicy pozostania w niej wydawali się raczej chciwi niż etyczni, zwłaszcza że ci z nich, którzy najgłośniej wyrażali swoje poglądy, pochodzili z klasy społecznej świetnie radzącej sobie z problemami globalizacji. Zauważcie, że Winston Churchill nie nakłaniał Brytyjczyków do walki w drugiej wojnie światowej „w celu odzyskania dostępu do kluczowych rynków eksportowych”.

Im więcej danych, tym lepsze decyzje. Z wyjątkiem sytuacji przeciwnej.

Tymczasem po drugiej stronie Atlantyku kampanię Hillary Clinton

zdominowały działania stratega Robby’ego Mooka, który tak uwielbiał dane i modelowanie matematyczne, że nie chciał stosować żadnych innych metod. Wyśmiał nawet Billa Clintona za sugestię, by przekonać do Hillary białych wyborców z klasy robotniczej na środkowym zachodzie kraju — głosem postaci z kreskówki, dziadka Simpsona, drwił z byłego prezydenta[7], odrzucając jego kolejne propozycje potwierdzającym własną próżność stwierdzeniem: „moje dane nie zgadzają się z twoimi sugestiami”.

Argumenty Billa Clintona były chyba jednak słuszne, bo — jak się okazało — dane były błędne. Hillary ani razu podczas kampanii nie odwiedziła stanu Wisconsin, błędnie zakładając, że na pewno tam wygra. Kilka osób z jej sztabu sugerowało nawet, że powinna zawitać tam w ostatnich dniach przed wyborami, ale z zebranych danych wynikało, że należy raczej pojechać do Arizony. Cóż, jestem Brytyjczykiem i byłem w Arizonie tylko cztery czy pięć razy, a w Wisconsin dwa, ale nawet ja bym powiedział: „Ta decyzja brzmi dla mnie dziwnie”. Przyznam bowiem, że nic, co zobaczyłem w Wisconsin, nie wskazywało na to, że jest to część USA, która nigdy by nie zagłosowała na Donalda Trumpa, a ponadto mieszkańcy tego stanu zawsze słynęli z ekscentryczności politycznej.

Bezwzględne poleganie na danych może również przesłonić ważne fakty, które leżą poza danym modelem. Z pewnością istotne było to, że Trump wypełniał hale sportowe, gdziekolwiek się nie pojawił w ramach kampanii, podczas gdy Clinton przyciągała niewielu wyborców. Trzeba jednak pamiętać, że wszystkie zgromadzone dotąd dane pochodziły z tego samego miejsca: z przeszłości. A w nowym stylu kampanii jedna niepasująca do innych zmienna lub nieoczekiwane wydarzenie (zwane Czarnym Łabędziem) może wywołać chaos nawet w najlepiej opracowanym modelu. Jednak przegrane strony w obu omawianych kampaniach nigdy nie uznały, że przyczyną ich porażki może być zależność od logiki, za to winą

obarczały każdego: od Rosjan po Facebooka. Być może i tam należy szukać wyjaśnienia, ale nikt nie poświęcił dość czasu na to, by ustalić, czy poleganie wyłącznie na matematycznych modelach podejmowania decyzji może być przyczyną tego, że w każdym z tych przypadków faworyt przegrał.

Teoretycznie nie można być nadmiernie logicznym, ale praktyka dowodzi czegoś innego. Mimo to najwyraźniej nie wierzymy, że logiczne rozwiązania mogą zawieść. Bo jeśli coś ma sens, to przecież nie może być błędne, prawda?

Rozwiązywanie problemów odpornych na logikę wymaga od inteligentnych, logicznie myślących ludzi przyznania, że mogą się w jakiejś kwestii mylić — okazuje się jednak, że właśnie takie umysły są najbardziej oporne na zmiany — być może dlatego, że status tych osób jest silnie powiązany z ich zdolnością rozumowania. Dobrze wykształceni ludzie nie tylko kierują się logiką, ale stanowi ona wręcz część ich tożsamości. Gdy powiedziałem pewnemu ekonomiście, że można zwiększyć sprzedaż produktu przez podniesienie jego ceny, spotkałem się nie z zaciekawieniem, lecz z gniewem! Rozmówca zachował się tak, jakbym obraził jego psa lub ukochany klub piłkarski.

Wyobraźcie sobie, że zdobycie dobrze płatnej pracy lub dostanie stanowiska politycznego nie byłoby możliwe bez wspierania drużyny bejsbolowej New York Yankees lub klubu piłkarskiego Chelsea. Taką zależność moglibyśmy uznać za absurdalną, ale zwolennicy logiki wszędzie potrafią dostrzec korzyści wynikające z posiadania władzy. Richard Thaler, ekonomista, przedstawiciel nauk behawioralnych, laureat Nagrody Nobla, powiedział: „O posunięciach rządu Stanów Zjednoczonych zasadniczo decydują prawnicy, którzy od czasu do czasu zasięgają opinii ekonomistów.

Inni specjaliści zainteresowani pomocą tymże prawnikom niech nawet nie składają podania”.

Dziś wręcz niemożliwe wydaje się znalezienie pracy bez udowodnienia, że jesteśmy niewolnikami logiki. Takie osoby docenia nasz system edukacji, otrzymują wysokie stanowiska, a ich teksty w codziennych gazetach są opiniotwórcze. Konsultantów biznesowych, księgowych, decydentów i ekspertów wybiera się i nagradza za ich umiejętność logicznego myślenia.

Moja książka nie jest atakiem na zdrowe zastosowania logiki czy rozumu, ale na niebezpieczny rodzaj logicznej przesady, która sprawia, że każde rozwiązanie — zanim zostanie w ogóle wzięte pod uwagę i sprawdzone — musi mieć przekonujące uzasadnienie. Jeśli ta książka nie dostarczy wam nic więcej, to mam chociaż nadzieję, że od czasu do czasu dacie sobie dzięki niej prawo do przedstawiania niestandardowych, niezbyt z pozoru mądrych pomysłów. Prawo do większego ryzyka. Prawo do myślenia inaczej, niż myśli ekonomista. Istnieje bowiem wiele problemów, które są odporne na logikę i których nigdy nie rozwiążą ludzie biorący udział w Światowym Forum Ekonomicznym w Davos[8]. Przypomnijcie sobie historię kopert organizacji charytatywnej.

> **Pozostając racjonalni, nie moglibyśmy się rozwinąć — racjonalność osłabia.**

Jako ludzie rozsądni być może znienawidzicie mnie za te słowa, ale i ja nie czuję się zbyt dobrze, pisząc je. Tak, uważam, że Donald Trump — mimo wszystkich swoich wad — jest w stanie rozwiązać wiele problemów, z którymi bardziej racjonalna Hillary Clinton nie potrafiłaby sobie poradzić. Nie podziwiam go, ale widzę w nim polityka ulepionego z innej gliny. Na przykład gdy oboje kandydaci wypowiadali się na temat reindustrializacji

Stanów Zjednoczonych i zwiększenia liczby miejsc pracy w przemyśle, rozwiązanie Hillary Clinton było logiczne — należy się zaangażować w trójstronne negocjacje handlowe z Meksykiem i Kanadą, natomiast Trump powiedział po prostu: „Zbudujemy mur, a Meksykanie za niego zapłacą”.

„Ach — odpowiecie. — Przecież on nie zbuduje tego muru”. I tu się z wami zgadzam — myślę, że budowa muru jest bardzo mało prawdopodobna, a jeszcze mniej prawdopodobne jest to, że ci nieszczęśni Meksykanie zgodzą się za jego powstanie zapłacić. Ale o to właśnie chodzi: może Trump wcale nie musi budować muru, aby spełnić swój zamiar — może wystarczy mu, że ludzie uwierzą, iż jest w stanie taki mur zbudować. Podobnie jest w przypadku umowy o wolnym handlu w Ameryce Północnej (Północnoamerykańskiego Układu Wolnego Handlu, NAFTA) — Trump nie musi jej wcale uchylać, wystarczy, że przedstawi taką możliwość. Ludzie irracjonalni są znacznie potężniejsi niż ci racjonalni, ponieważ ich groźby są znacznie bardziej przekonujące.

Trwający od około trzydziestu lat układ ekonomiczny oznaczał, że żaden amerykański producent samochodów nie poczuwał się do odpowiedzialności za robotników w ich kraju ojczystym; gdyby ktoś wystąpił z czymś takim na posiedzeniu zarządu, popatrzono by na niego jak na dinozaura. Tak powszechna była wiara w niczym nieograniczony wolny handel — zarówno u demokratów, jak i u republikanów — że produkcję przemysłową przeniesiono na inne kontynenty, nie zważając na ewentualne narażenie się własnemu rządowi czy na krytykę społeczną. Trump musiał zrobić tylko jedno — zasugerować, że nie jest to wcale takie mądre. W rzeczywistości bowiem nie są potrzebne żadne cła (ani mury): wystarczy zasugerować zagrożenie [9].

Chcąc uniknąć burzy, rozsądny lider proponuje zmianę kursu.

Irracjonalny lider może zaś próbować zmienić pogodę.

Bycie nieco szalonym może stanowić dobrą strategię negocjacyjną — racjonalność oznacza, że jesteś przewidywalny, a przewidywalność nas osłabia. Hillary Clinton myśli jak ekonomistka, podczas gdy Trump — jak teoretyk gier i dlatego jest on w stanie osiągnąć jednym tweetem to, co Clinton zajęłoby cztery lata walk w Kongresie. Oto alchemia; możemy jej nienawidzić, ale ona działa.

Niektórzy naukowcy uważają, że samochody autonomiczne się nie sprawdzą, chyba że zostaną nauczone zachowań irracjonalnych. Jeśli bowiem taki samochód posłusznie zatrzyma się za każdym razem, gdy pojawi się przed nim pieszy, to przejścia dla pieszych staną się niepotrzebne, a nieuważni przechodnie będą w każdym momencie mogli wkroczyć na jezdnię i pojazd bezzałogowy będzie musiał się nagle zatrzymać, powodując dyskomfort u pasażerów. Aby tego uniknąć, samochody autonomiczne trzeba będzie nauczyć reagować „wściekle” i gdy czasami celowo nie zdążą się zatrzymać, uderzą pieszego w goleń.

Jeśli będziemy kompletnie przewidywalni, ludzie nauczą się nas „rozgryzać” (hakować).

ZBRODNIA, FIKCJA I POSTRACJONALIZM: ALBO DLACZEGO RZECZYWISTOŚĆNIE JEST AŻ TAK LOGICZNA, JAK NAM SIĘ ZDAJE

Pomyślcie o życiu jak o śledztwie kryminalnym: z perspektywy czasu wydaje się, że jest to niezwykle logiczna, zwarta historia, ale kiedy przeżywamy ją w czasie rzeczywistym, wszystko wydaje się kompletnie przypadkowe, chaotyczne i długotrwałe. Gdyby powieść kryminalna dokładnie przedstawiała przebieg śledztwa, byłaby dla czytelnika niestrawna i nudna — większość zdarzeń to przecież sprawdzanie prowadzących donikąd tropów. I tak właśnie powinno być — najgorsza dla dochodzenia kryminalnego byłaby sytuacja, gdyby wszystkie zaangażowane w nie osoby skupiły się wyłącznie na jednej teorii, ponieważ jedno fałszywe założenie podzielane przez cały zespół może podważyć prowadzone śledztwo. Nazywa się to „uprzywilejowaniem hipotezy”.

Do czegoś takiego doszło niedawno — podczas dziwnego procesu Amandy Knox i Raffaele Sollecita za zabójstwo Meredith Kercher we włoskiej Perugii. Prowadzący śledztwo i jego ludzie całkowicie skoncentrowali się na pierwotnym podejrzeniu, że po zabiciu kobiety sprawca zainscenizował nieudane włamanie. Ponieważ nikt z zewnątrz nie musiałby tego robić, śledczy doszli do wniosku, że inscenizacja miała na

celu odwrócenie uwagi od współmieszkańców ofiary i zatuszowanie ich udziału w zbrodni. Niestety, założenie to było błędne.

Trochę współczuję policjantom, którzy przywiązali się do tej jednej teorii. Przecież okoliczności włamania na pierwszy rzut oka rzeczywiście wyglądały na pozorowane: za oknem znajdowało się trochę potłuczonego szkła i brakowało śladów stóp. Ale teorii, że przestępstwa dokonały osoby związane z ofiarą, które następnie zainscenizowały nieudane włamanie, tak uparcie się trzymano, że wszystkie pojawiające się dowody, które były z nią sprzeczne, ignorowano albo nie udostępniano ich prasie, a wnioski okazały się bezsensowne.

Okoliczności włamania na pierwszy rzut oka mogą się wydawać absurdalne (po co ktoś miałby wchodzić do mieszkania przez dość dobrze widoczne okno na piętrze?), dopóki nie pomyślimy, że celem wybicia w nim szyby wcale nie było dostanie się do domu, lecz wywołanie hałasu z dala od miejsca, przez które sprawcy byłoby najłatwiej uciec. Dzięki temu zabójca zyskał pewność, że nikogo nie ma w pobliżu — skoro wybił szybę i nikt nie zareagował, to mógł być niemal pewny, że nikt nie zauważy też, jeśli skorzysta z tego okna kilka minut później; gdyby natomiast zapaliło się światło i zaczął szczekać pies, sprawca mógłby po prostu dać nogę.

Przykład ten pokazuje, w jaki sposób postrzegamy świat. Czy patrzymy na sprawy tylko z jednej strony, dzięki czemu osiągamy swój cel, zawsze postępując w taki sam sposób, czy raczej bierzemy pod uwagę to, że sytuacja jest bardziej złożona? W systemie zaprojektowanym jak maszyna dana czynność faktycznie służy tylko jednemu celowi, jednak w bardziej złożonym układzie albo gdy mówimy o ludzkim zachowaniu, przedmioty mogą mieć wiele zastosowań — w zależności od kontekstu, w jakim są rozpatrywane.

Dzięki ustom możemy jeść, ale jeśli mamy zatkany nos, to przez nie

również oddychamy. Analogicznie, włamanie do budynku przy użyciu możliwie najgłośniejszych środków wydaje się nielogiczne, dopóki nie zrozumiemy kontekstu działania przestępcy. Generalnie więc do zrozumienia bardziej złożonych systemów nie wystarczy stosowanie schematów myślowych dostatecznych w przypadku prostszych, świadomie zaprojektowanych układów.

Mój problem z marksizmem polega na przykład na tym, że jest to według mnie światopogląd aż nazbyt sensowny.

NIEBEZPIECZEŃSTWO TECHNOKRATYCZNYCH ELIT

Jeśli jesteś technokratą, zazwyczaj osiągasz swój status, tłumacząc sprawy „od końca”; jeżeli zaś jesteś komentatorem bieżących spraw, twoją specjalnością jest wiarygodna postracjonalizacja. Niestety, takim osobom trudno jest uniknąć pułapki, jaką jest założenie, że narzędzi służących do wyjaśniania przeszłości można użyć również do przewidywania przyszłości. Podobnie jak w przypadku śledztwa kryminalnego to, co z perspektywy czasu wygląda na logiczne, w czasie rzeczywistym wydaje się zwykle chaotyczne. To samo dotyczy postępu naukowego. Łatwo przedstawić jakieś odkrycie jako wynik logicznego i linearnego procesu, lecz nie znaczy to, że nauka rozwija się wyłącznie według tak jasnych zasad.

Istnieją dwa sposoby prowadzenia dociekań naukowych — odkrywanie tego, co działa, oraz wyjaśnianie i pojmowanie, dlaczego coś działa. Są to dwie całkiem odmienne kwestie i mogą zachodzić w dowolnej kolejności. Postęp naukowy to nie ulica jednokierunkowa. Przykładowo aspirynę stosowano przez długie lata jako środek przeciwbólowy, zanim odkryto, jak ona działa. Odkrycia tego dokonano w wyniku eksperymentu i dopiero znacznie później je wyjaśniono. Gdyby w nauce nie pojawiały się takie szczęśliwe przypadki[10], w jej historii zapisałoby się znacznie mniej wynalazków — wyobrażacie sobie, że zabronione byłoby stosowanie penicyliny, ponieważ nie przewidziano jej odkrycia z wyprzedzeniem? Jednak decyzje polityczne i biznesowe opierają się głównie na zasadzie

„najpierw uzasadnienie, później odkrywanie”, co wydaje się skrajnym marnotrawstwem. Przypomnijcie sobie moje dywagacje na temat roweru.

Również ewolucja stanowi proces przypadkowy, pokazujący, co i kto może przetrwać w świecie, w którym jedne sprawy są przewidywalne, a inne nie. Ewolucja zachodzi dlatego, że każdy gen jest rozliczany ze szczęśliwie lub nieszczęśliwie popełnianych błędów, choć nie ma dla niej znaczenia to, jakie są tego powody. Nie wszystko musi mieć sens: jeśli coś się sprawdza, przetrwa i się upowszechni, a jeśli się nie sprawdza — osłabnie i zginie. Nie trzeba wiedzieć, dlaczego tak jest — po prostu tak jest.

Uzasadnienie nie powinno być warunkiem podjęcia decyzji, a to, co wypróbowujemy, nie powinno sprowadzać się do kwestii, których sukces najłatwiej wyjaśnić z perspektywy czasu. Przecież historia nauki w pewnym sensie podważa naukowe podejście do rozwiązywania problemów.

O NONSENSIE I POZORNYM BRAKU SENSU

Przyznaję: kwalifikacje pozwalające mi na napisanie tej książki zyskałem przez przypadek. Z wykształcenia jestem filologiem klasycznym, a nie antropologiem, lecz dziwnym trafem przepracowałem trzydzieści lat w branży reklamowej — głównie w „direct response advertising", czyli tym obszarze reklamy, który zachęca odbiorcę do natychmiastowego działania. Składają się nań wysoko opłacane i przeprowadzane na ogromną skalę eksperymenty behawioralne, ponadto uczy nas on, że opracowane i propagowane przez ekonomistów oraz innych konwencjonalnych racjonalistów modele ludzkich zachowań okazują się całkowicie nieodpowiednie przy przewidywaniu zachowań rzeczywistych.

Jakie są największe osiągnięcia ekonomii? Może teoria przewagi komparatywnej Davida Ricarda? A może ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza Johna Maynarda Keynesa? A jakie jest najważniejsze odkrycie branży reklamowej? Może to, że „reklamy ze słodkimi zwierzątkami zwykle działają skuteczniej niż reklamy bez zwierzątek".

Nie żartuję. Niedawno usłyszałem od jednego z klientów, że na konkurs konsumencki, w którym nagrodą była „darmowa energia elektryczna przez rok (o wartości ponad 1000 funtów)", przyszło 67 tysięcy zgłoszeń, natomiast w losowaniu, w którym można było wygrać śliczną lampkę nocną w kształcie pingwina (o wartości 15 funtów), napłynęło ich ponad 360 tysięcy. Jeden ze zwycięzców odrzucił nawet ofertę zwrotu 200 funtów na rachunek, mówiąc: „Nie, wolałbym raczej pingwina". Chociaż wiem, że faktycznie tak było, to tak bardzo chciałbym wydawać się racjonalny, że

trudno byłoby mi stanąć przed zarządem firmy i oświadczyć, że moim zdaniem w ich reklamach powinny się pojawiać króliki, a może rodzina lemurów, albowiem taka moja sugestia zabrzmiałaby jak nonsens. Ale to nie jest nonsens. To raczej sytuacja, którą nazywam pozornym brakiem sensu.

Ekonomia behawioralna to dziwny termin. Jak powiedział kiedyś partner biznesowy Warrena Buffetta, Charlie Munger: „Jeśli ekonomia nie jest behawioralna, to nie wiem, jaka, do diabła, jest". To prawda — w bardziej rozsądnym świecie ekonomia byłaby subdyscypliną psychologii[11]. Adam Smith w równym stopniu co ekonomistą był ekonomistą behawioralnym — jego *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (*Wealth of Nations*, 1776) nie zawierają ani jednego równania. Ale, choć może się to wydawać dziwne, nauka o ekonomii dawno już przestała interesować się tym, jak ludzie się zachowują w prawdziwym świecie, bo woli zajmować się równoległym wszechświatem, w którym ludzie postępują tak, jak zdaniem ekonomistów powinni postępować. Aby skorygować tę błędną logikę, powstała i zdobyła znaczącą pozycję ekonomia behawioralna, rozsławiona przez takich ekspertów, jak Daniel Kahneman, Amos Tversky, Dan Ariely i Richard Thaler. W wielu obszarach polityki i biznesu znacznie bardziej liczy się bowiem zrozumienie, jak ludzie zachowują się w rzeczywistości, niż jak powinni się zachowywać w teorii[12].

Ekonomię behawioralną można by opisać jako badanie bezsensownych oraz niemających pozornie sensu aspektów ludzkiego zachowania. Czasami nasze zachowanie jest nonsensowne na przykład dlatego, że wyrastaliśmy w innych warunkach niż te, w których obecnie żyjemy[13]. Jednak wiele „irracjonalnych" ludzkich zachowań wcale nie jest nonsensownych; one tylko pozornie nie mają sensu (są nieracjonalne). Na przykład analizowana przez pryzmat psychologii ewolucyjnej skuteczność reklam ze słodkimi

zwierzątkami nie powinna nas szokować. Reklamy mają przyciągać uwagę, a dorastając, na pewno zwracaliśmy uwagę na żywe stworzenia. Psycholog ewolucyjny mógłby nawet zasugerować, że lampka nocna w kształcie pingwinka — jako prezent dla dziecka — może je bardziej ucieszyć niż pieniądze, które stanowią wartość samą w sobie [14].

Czasami czyjeś zachowanie, które wydaje się bezsensowne, wcale takie nie jest — a wydaje się takie, bo w niewłaściwy sposób oceniamy motywy, cele i intencje tej osoby. Innym razem ludzkie zachowanie nie ma sensu, ponieważ ewolucja jest po prostu mądrzejsza od nas. Ewolucja jest jak genialny rzemieślnik samouk — braki wiedzy nadrabia doświadczeniem zawodowym.

Kolejny przykład: przez długi czas wyrostek robaczkowy był uważany za niepotrzebny narząd, szczątkową pozostałość części przewodu pokarmowego, która kiedyś, dawno temu, rzekomo do czegoś człowiekowi służyła. Prawdą jest oczywiście to, że można usunąć wyrostek i wiele osób nie będzie odczuwać jego braku. Ale w 2007 roku William Parker, Randy Bollinger i inni badacze z Duke University w Karolinie Północnej postawili hipotezę, że rolą wyrostka robaczkowego w układzie pokarmowym jest przechowywanie dobrych bakterii, które nie tylko wspomagają trawienie, ale także uodparniają na różne choroby. Organizm chroni po prostu w wyrostku coś cennego. Późniejsze badania wykazały nawet, że osoby, którym go usunięto, czterokrotnie częściej zapadały na rzekomobłoniaste zapalenie jelit.

Zdaniem badaczy wyrostek robaczkowy stanowi więc prawdopodobnie schronienie dla pożytecznych bakterii, które mogłyby ponownie zasiedlić nasze wnętrzności, gdyby na przykład wymiotła je cholera — choroba, która przyczyniła się do śmierci milionów osób zaledwie kilka pokoleń temu; być może dlatego nie należy już traktować tego szczątkowego

narządu jako czegoś zbędnego. Jest on bowiem, powiedzmy, jak hiszpańska rodzina królewska, która przez większość czasu wydaje się bezużyteczna, a nawet denerwująca, ale w pewnym momencie okazuje się bezcenna [15].

Uważajcie, zanim nazwiecie coś nonsensem.

Z historii wyrostka robaczkowego powinniśmy zapamiętać to, że coś może być ważne, choć nie przez cały czas. W procesie ewolucji tak krótkoterminowe, utylitarne podejście nie ma takiego znaczenia, jak nam się zdaje. Zastanawiając się nad tym, jaką funkcję wyrostek robaczkowy pełni na co dzień, szukaliśmy nie tego, co trzeba. Nieważne, czy coś ma sens w teorii, ważne, czy sprawdza się w praktyce.

Jak wielu anglikanów (oprócz mojej żony, która jest kapłanem i kapelanem w szpitalu) nie jestem do końca pewny istnienia Boga, ale — jak to czynią niektórzy — staram się nie lekceważyć religii i nie nazywać jej nonsensem.

W 1996 roku Heritage Institute na podstawie ankiety dotyczącej miejsca religii w życiu społecznym w Stanach Zjednoczonych ustalił, że:

1. Osoby, które chodzą do kościoła, są bardziej skłonne do zawierania małżeństw, rzadziej się rozwodzą czy żyją samotnie, częściej za to deklarują zadowolenie z życia w małżeństwie.
2. Udział w mszach jest najlepszym prognostykiem stabilności małżeńskiej i poczucia szczęścia.
3. Regularne praktykowanie wiary pozwala ludziom wyjść z biedy albo przed nią się uchronić, jak w przypadku młodych osób z podupadłych dzielnic miejskich.
4. Regularna praktyka chroni ludzi przed wieloma problemami

społecznymi, takimi jak samobójstwo, narkomania, niechciana ciąża, przestępstwo czy rozwód.

5. Regularna praktyka przyczynia się do takich korzyści dla zdrowia psychicznego, jak osłabienie symptomów depresji, wzrost samooceny oraz większe poczucie szczęścia rodzinnego i małżeńskiego.

6. Wiara i praktyka religijna sprzyjają także niwelowaniu szkód spowodowanych alkoholizmem, uzależnieniem od narkotyków i rozpadem małżeństwa oraz jest głównym źródłem siły i powrotu do zdrowia [16].

7. Regularne praktykowanie wspomaga też zdrowie fizyczne: wydłuża życie, zwiększa szanse na wyjście z choroby i ogranicza występowanie wielu śmiertelnych chorób.

Wydawałoby się, że religię trudno pogodzić ze współczesnym życiem, bo można by stwierdzić, że bazuje na urojeniach, ale gdyby takie wyniki dotyczyły nowego leku, bylibyśmy gotowi dodawać go nawet do wody z kranu. Tylko dlatego, że nie wiemy, dlaczego coś działa, nie powinniśmy być ślepi na to, że działa [17].

Biznes, działalność twórcza i sztuka pełne są przykładów pomysłów, które odniosły sukces, choć z pozoru nie miały sensu. Największą siłą wolnego rynku jest przecież jego zdolność do tworzenia innowacji, których popularność czasem trudno zrozumieć. Chodzi tu o wynalazki, które są użyteczne lub skuteczne, nawet jeśli (a może właśnie dlatego) są sprzeczne z konwencjonalną logiką.

Prawie wszystkie dobre reklamy są pozornie nieracjonalne. Na pierwszy rzut oka mogą się wydawać niezbyt mądre i z pewnością sprzedaż produktu sceptycznie nastawionej grupie klientów będzie nieco krępująca. Ale wyobraźcie sobie, że należycie do zarządu linii lotniczej i właśnie spędziliście trzy godziny na zastanawianiu się, co kupić — trzynaście airbusów A350 czy jedenaście boeingów 787, z których każdy kosztuje

jakieś sto pięćdziesiąt milionów dolarów. Pod koniec spotkania ktoś przedstawia pomysł na kampanię reklamową, w której w ogóle nie pojawia się samolot, tylko serwowane na jego pokładzie kanapki z ogórkiem i gorące babeczki. Pozornie nie ma to sensu — tyle że około 90% pasażerów nie ma pojęcia o tym, jakim samolotem leci ani jak działa silnik odrzutowy, natomiast o bezpieczeństwie i jakości lotu zapewnianych przez linię lotniczą wnioskuje właśnie na podstawie obsługi na pokładzie i dbałości o serwowane pasażerom przekąski [18].

Przedstawianie takich faktów w środowisku biznesowym, które tworzą absolwenci studiów MBA, też bywa nieco krępujące; zaczynamy wtedy zazdrościć pracownikom działu IT lub planowania podatkowego, którzy mogą wystąpić na zebraniu z racjonalnymi pomysłami zobrazowanymi na wykresie lub zapisanymi w arkuszu kalkulacyjnym. Jednak fiksacja na punkcie sensowności może się okazać kosztowna. Wyobraźcie sobie, że produkty waszej firmy nie sprzedają się za dobrze. Którą z poniższych propozycji łatwiej byłoby ci przedstawić na zebraniu zarządu zwołanym w celu rozwiązania problemu?

1. „Powinniśmy obniżyć cenę”

czy

2. „Powinniśmy umieścić w naszej reklamie więcej kaczuszek”.

Oczywiście wskażecie pierwszą z nich, chociaż, prawdę mówiąc, znacznie bardziej opłacalna może się okazać druga.

Napisałem tę książkę w obronie pomysłów, które z pozoru nie mają sensu, ale także po to, by poddać krytyce gloryfikację rzeczy, które rzekomo mają sens. Kiedy przyjmiemy, że wartość lub zastosowanie mogą mieć przedmioty i zjawiska, które trudno uzasadnić, w naturalny sposób dojdziemy do innego wniosku: że można być racjonalnym, ale się mylić.

Logiczne pomysły często się nie sprawdzają, ponieważ logika wymaga istnienia powszechnie obowiązujących praw, a postępowanie ludzi, w przeciwieństwie do zachowania atomów, nie jest dostatecznie konsekwentne, by można było je stosować wystarczająco szeroko. Na przykład ku rozpaczy utylitarystów w ogóle nie jesteśmy konsekwentni w tym, z kim zamierzamy współpracować albo komu pomagać. Wyobraź sobie, czytelniku, że wpadasz w kłopoty finansowe i prosisz bogatego przyjaciela o pożyczkę w wysokości pięciu tysięcy funtów, a on cierpliwie tłumaczy ci, że nie jesteś aż tak potrzebujący jak mieszkańcy afrykańskiej wioski, którym właśnie planuje przekazać tę kwotę. Okazuje się, że twój przyjaciel postępuje w pełni racjonalnie, ale niestety, przestaje być twoim przyjacielem.

Warunkiem istnienia relacji międzyludzkich jest uświadomienie sobie, że nasze obowiązki wobec pewnych osób zawsze będą większe niż wobec innych. Tak uniwersalne idee, jak utylitaryzm, są wprawdzie logiczne, jednak nie uwzględniają zmian, jakim ulega ludzkość. Pewnie nieprzypadkowo Jeremy Bentham, ojciec utylitaryzmu, był jedną z najbardziej osobliwych i antyspołecznych osób, jakie kiedykolwiek chodziły po Ziemi [19].

Dążenie do racjonalności sprawiło, że ludzie zaczęli szukać w polityce i ekonomii praw na wzór praw fizyki — czyli takich, które byłyby uniwersalnie prawdziwe i powszechnie obowiązujące. Grupa racjonalnych decydentów potrzebuje tylko pewnych ram prawnych, by móc się z przekonaniem wypowiadać na różne tematy i nie musieć rozważać szczegółów danej sytuacji [20]. A tak naprawdę to przy określaniu, jak ludzie myślą, zachowują się i działają, najważniejszy jest kontekst; i ten prosty fakt od razu przekreśla wiele uniwersalnych modeli [21]. Ponieważ aby

stworzyć uniwersalne prawa, naiwni racjonaliści muszą udawać, że kontekst nie ma znaczenia.

PRZECIWIEŃSTWEM DOBREGO POMYSŁU MOŻE BYĆ RÓWNIE DOBRY POMYSŁ

Teoria ekonomii jest chyba najbardziej ambitną próbą stworzenia uniwersalnych reguł ludzkiego zachowania — jak to się mówi, „wszystko jest na sprzedaż”. Jednak w niektórych sytuacjach zachowania ludzi są zbyt często sprzeczne z rzekomo logicznymi tezami klasycznej ekonomii. Weźmy na przykład londyńskie mieszkania. Zgodnie z logiką w sytuacji, gdy ceny domów w Londynie wciąż rosną, wielu londyńczyków, którzy nie muszą mieszkać w stolicy, zdecyduje się na kupno domów położonych nieco dalej, zyskując w ten sposób na wzroście cen i zmniejszając nacisk na rynek nieruchomości. W rzeczywistości jest jednak odwrotnie: wiele osób, które marzą, by przenieść się osiemdziesiąt albo i trzysta kilometrów od Londynu, wciąż trzyma się kurczowo drożejącej nieruchomości — obawiając się stracić okazję na większy zysk w przyszłości, albo myśli, że jeśli się wyprowadzą, nie będą mogły pozwolić sobie na powrót. Błędem teorii ekonomii jest to, że wszystkie branże traktowane są w taki sam sposób. Na przykład na rynku ropy naftowej wszystko dzieje się zgodnie z prognozami gospodarczymi, a wzrost cen może skłonić właścicieli aktywów do sprzedaży, ale branża mieszkaniowa i rynek ropy naftowej istotnie się od siebie różnią.

Czy podwyżka podatków sprawia, że pracujecie mniej, ponieważ wasze dochody są niższe, czy też — więcej, bo chcecie utrzymać swój majątek na obecnym poziomie? To zależy. Logika wymaga, byśmy odkrywali

uniwersalne prawa, jednak poza dziedzinami nauki jest ich mniej, niż można by się spodziewać. A gdy do akcji wkracza psychika, ludzkie zachowanie może się stać zupełnie sprzeczne z logiką. Na przykład istnieją dwie równie skuteczne, choć wykluczające się metody sprzedaży danego produktu: „Niewiele osób posiada taki produkt, więc musi być dobry” lub „Sporo osób posiada już taki produkt, więc musi być dobry”. Jak podkreśla genialny Robert Cialdini w książce *Wywieranie wpływu na ludzi* (*Influence: The Psychology of Persuasion*), zasady sprzedaży i zmiany zachowania są pełne sprzeczności.

Z jednej strony rynek towarów luksusowych straciłby rację bytu, gdyby towary te stały się powszechne — nikt nie chciałby torby od projektanta, którą posiadałoby pięć milionów innych osób[22]. Z drugiej strony wiele produktów spożywczych oraz posiłków wydaje się popularnych tylko dlatego, że... są powszechne. Zawsze zaskakiwała mnie popularność zupy miso. Wyobrażam sobie, że zupa ta nie istnieje i któregoś dnia moja córka przynosi mi miseczkę, mówiąc: „Spójrz, tato, właśnie wymyśliłam nową zupę”. Wyjmuję z miski te dziwne zielone liście, próbuję i co odpowiadam? „Wow, jest świetna, zadzwońmy od razu do Heinza”. Nie, raczej w to wątpię. Bardziej prawdopodobne, że mruknąłbym coś w rodzaju: „Hmm, musisz nad nią jeszcze popracować”. Jednak miliony ludzi[23] jedzą tę specyficzną zupę co tydzień — lubimy ją, ponieważ jest popularna w Japonii. W zależności od kontekstu znaczenie może mieć albo niedobór, albo powszechna dostępność.

Podczas gdy w fizyce przeciwieństwem dobrego pomysłu jest — na ogół — zły pomysł, w psychologii może nim być pomysł naprawdę bardzo dobry: oba przeciwieństwa często się sprawdzają. Kiedyś poproszono mnie o poprawienie dwustronicowego listu zachęcającego do zakupu pewnego produktu ubezpieczeniowego. Do listu stopniowo dodawano kolejne

akapity, z których każdy — jak się wydawało — wywoływał pożądaną reakcję odbiorców, sprzedaż ubezpieczeń bowiem rosła. Jak mógłbym ulepszyć ten list? Zasugerowałem, by skrócić go do siedmiu lub ośmiu wersów. W jaki sposób rozumowałem? Produkt był niedrogi i rozsądny, a do tego sprzedawany przez firmę finansową, z którą klient miał już do czynienia. Uznałem, że można krótko przedstawić zalety tego prostego produktu, by klient mógł je szybko zrozumieć. Krótki list mówiłby, że chodzi o coś oczywistego. Ten obecny, który rozrósł się do nieprawdopodobnych rozmiarów, mógł wywoływać dezorientację[24] — skoro produkt jest tak prosty, jak sugerują, to dlaczego tak trudno go sprzedać? Przetestowaliśmy list z dwoma akapitami. Na szczęście miałem rację. Okazało się zresztą, że sprawdzają się oba sposoby sprzedaży tego produktu: za sprawą bardzo długiego listu, który uspokaja, ponieważ jest długi, i za sprawą krótkiej notki, która uspokaja, ponieważ jest bardzo krótka.

Dwie kategorie sprzedawców detalicznych, którzy w ostatnich latach najlepiej poradzili sobie z niestabilnością gospodarczą, to ci z najwyższej i najniższej półki cenowej. Jedną z przyczyn tego faktu jest rosnąca nierówność dochodów na świecie, ale gdy spojrzymy na dane demograficzne dotyczące konsumentów, okaże się, że nie jest to wcale takie proste; na przykład sieć sklepów TK Maxx ma bazę klientów, która odzwierciedla populację Wielkiej Brytanii[25]. Prawda jest taka, że lubimy drogie produkty, ale przyjemność daje nam również znajdowanie „okazji”. Tymczasem sprzedawca ze średniej półki nie zapewnia nam takiego emocjonalnego „kopa”; po zakupach u niego nie zalewa nam mózgu dopamina.

Pomyślałem o tym niedawno — kiedy z żoną kupowaliśmy pościel. Po półgodzinnym obchodzie centrum handlowego oznajmiłem, że są tylko

dwie kwoty, które jestem gotów tam wydać: „zero” albo „dużo”. Zero byłoby o tyle dobre, że moglibyśmy zachować dotychczasową pościel, a zaoszczędzone pieniądze wydać na coś innego. Duża suma również była do przyjęcia, ponieważ moglibyśmy wtedy zachwycać się jakością tkaniny, jej ciepłem i lekkością wypełnienia w rodzaju egzotycznego gęsiego puchu. Natomiast wydanie kwoty pomiędzy „zero” a „dużo” nie zapewniłoby nam żadnej z tych dwóch nagród emocjonalnych.

Sukces „alchemika”, jakim był genialny inżynier James Dyson, w branży odkurzaczy wynikał najpewniej z podobnej świadomości dysproporcji. Kiedyś odkurzacze kupowano dość rzadko — konsumenci nabywali nowy dopiero wtedy, gdy zepsuł im się stary. Dyson dodał jednak do tej transakcji element emocji. Zanim wymyślił swoje produkty, ludzie nie domagali się wcale „naprawdę drogich odkurzaczy, które wyglądają naprawdę fajnie” — tak jak przed pojawieniem się Starbucksa klienci nie zamawiali w kawiarniach naprawdę drogiej kawy.

NAJWAŻNIEJSZY JEST KONTEKST

Ludzi w dużym stopniu cechuje więc sprzeczność. Sytuacja lub miejsce, w którym się znajdujemy, może całkowicie zmienić nasz sposób postrzegania i ocenę rzeczywistości. Dobrą ilustracją tego stwierdzenia jest niezawodny sposób na utratę pieniędzy, czyli wyjazd na wakacje do jakiegoś egzotycznego miejsca, zakochanie się w trunku stanowiącym lokalną specjalność i decyzja o sprowadzeniu go do kraju. Słyszałem kiedyś o gościu, który będąc na Karaibach, rozsmakował się w likierze bananowym i wykupił licencję na jego sprzedaż w Wielkiej Brytanii. Po powrocie do domu z walizką na pół wypełnioną butelkami otworzył likier w kuchni, mając nadzieję zaimponować tą genialną decyzją swoim przyjaciołom. Jednakże wszyscy, łącznie z nim samym, uznali, że trunek ten wywołuje w nich mdłości; dobrze smakował tylko na Karaibach [26].

Na nasze postrzeganie świata wpływ ma zatem kontekst — być może dlatego racjonalna próba opracowania uniwersalnych, czyli pozbawionych kontekstu, praw ludzkiego zachowania jest w dużej mierze skazana na porażkę [27]. Nawet polityka najwyraźniej zależy od kontekstu. Na przykład osoby o, wydawałoby się, prawicowych poglądach na poziomie lokalnym angażują się w działania o charakterze socjalnym. Londyński klub Pall Mall jest zazwyczaj pełen bogaczy o prawicowych poglądach, ale wszyscy płacą równe składki członkowskie, nawet jeśli w różnym stopniu korzystają z oferty klubu. Goldman Sachs — jak zauważa filozof Nassim Nicholas Taleb — podejmuje zaskakująco wiele „socjalistycznych” decyzji: na przykład w kwestii podziału zysków. Nikt tam jednak nie wystąpi z propozycją podzielenia się zyskami z JP Morgan; a zatem w jednym

kontekście ludzie będą chętnie dzielić się swoim bogactwem i nie stronić od redystrybucji dochodów, w drugim zaś zachowają się całkiem inaczej.

Dlaczego tak się dzieje? W swojej książce *Na własne ryzyko* (*Skin in the Game*, 2018) Taleb przywołuje najbardziej interesujący cytat na temat polityki, jaki kiedykolwiek przeczytałem. Ktoś[28] wyjaśnia w nim, że w zależności od kontekstu ma zupełnie inne preferencje polityczne: „Na poziomie federalnym jestem libertarianinem, na poziomie stanowym — republikaninem, na poziomie swojego miasta — demokratą, w mojej rodzinie — socjalistą, a w kontaktach z moim psem — marksistą; czyli że moje poglądy rozciągają się od minimalnego wpływu władzy po »każdemu według potrzeb«".

Rozstrzygając spory polityczne, „racjonalnie" zakładamy, że ludzie wchodzą w interakcje z innymi w ten sam sposób, niezależnie od kontekstu, ale prawda jest inna. Na wymianę gospodarczą silnie wpływa kontekst, a próba wciśnięcia ludzkich zachowań w jeden schemat jest z założenia błędna — powoduje bowiem nami niebezpieczne zamiłowanie do pewników; choć może wynika ono jedynie z teorii, która ze względu na swój uniwersalny charakter nie bierze pod uwagę kontekstu.

Adam Smith, ojciec ekonomii — ale także ojciec ekonomii behawioralnej[29] — dostrzegł to błędne przekonanie już ponad dwieście lat temu. Ostrzegał wtedy przed „człowiekiem trzymającym się swojej doktryny (*man of system*)"[30], który: „jest skłonny we własnym mniemaniu uważać się za bardzo mądrego; jest tak rozmiłowany w rzekomym pięknie własnego idealnego planu rządzenia, że nie może ścierpieć najmniejszego odstępstwa od jakiegokolwiek jego elementu. Dąży on do pełnego wprowadzenia tego planu we wszystkich jego częściach, nie biorąc pod uwagę ani znacznego zaangażowania, ani możliwości silnych uprzedzeń ludzi przeciw niemu. Wydaje mu się, że może ustawić różnych członków

wielkiego społeczeństwa z taką samą łatwością, jak ręka ustawia różne pionki na szachownicy. Nie bierze pod uwagę, że pionki na szachownicy stosują się jedynie do czynnika poruszającego, który wywoła ręka; natomiast na wielkiej szachownicy społeczeństwa ludzkiego każdy pojedynczy pionek posiada własny czynnik poruszający, różniący się całkowicie od tego, co mogłoby wybrać ustawodawstwo, by wywrzeć na niego wpływ. Jeśli te dwa czynniki są zgodne i działają w tym samym kierunku, gra na szachownicy społeczeństwa ludzkiego będzie toczyła się łatwo i harmonijnie i zapewne będzie szczęśliwa i pomyślna. Jeśli są sprzeczne i rozbieżne, gra będzie toczyła się opornie i w społeczeństwie będzie zawsze panował najwyższy stopień chaosu".

Ironia polega na tym, że „człowiek trzymający się swojej doktryny" na początku XXI wieku najprawdopodobniej jest ekonomistą, a dziś bardziej potrzebujemy ludzi, zarówno mężczyzn, jak i kobiet, którzy nie są podporządkowani dominującemu sposobowi myślenia. Poprzez tę książkę staram się nie tylko takie osoby „stworzyć", lecz także umożliwić im swobodę wypowiedzi i działania. Mam nadzieję, że to was uwolni od współczesnego gorsetu racjonalizmu i pomoże zrozumieć, że wiele problemów można rozwiązać, porzucając racjonalistyczną obsesję na punkcie uniwersalnych, pozbawionych kontekstu praw. Gdy pozbędziecie się już tego ograniczenia, zyskacie swobodę i wtedy pojawią się fantastyczne pomysły — niektóre z nich pewnie będą niemądre, ale inne okażą się bezcenne.

Niestety, wielu waszym znajomym i współpracownikom, a przede wszystkim dyrektorowi finansowemu lub menedżerowi waszego banku nie spodoba się raczej żaden z tych nowych nieracjonalnych pomysłów, nawet te najlepsze. Nie dlatego, że ich realizacja może się okazać kosztowna, bo większość z nich jest naprawdę tania. Nie, on[31] (ów menedżer) od razu je

zaneguje, bo nie pasują do jego ograniczonego, upraszczającego wszystko światopoglądu. Ale o to właśnie chodzi — za długo bowiem panuje wśród decydentów ten ograniczony światopogląd ekonomiczny.

Wkrótce — po ledwie kilku lekcjach ekonomii behawioralnej i poznaniu podstaw psychologii ewolucyjnej — sami zobaczycie, w którym momencie ten logiczny obraz świata przestaje się sprawdzać. Tymczasem nasz przykładowy dyrektor finansowy, choć pewnie jest miłym gościem, nie cierpi eksperymentów z wykorzystaniem alchemii, ponieważ alchemia jest dla niego kompletnie niezrozumiała; ponadto dyrektor woli mniejsze, ale pewne zyski od tych, które — średnio — będą wyższe, lecz trudno przewidzieć ich wartość [32].

Jednak to naturalne zamiłowanie człowieka do pewników może również przeszkadzać w dokonywaniu bardziej znaczących odkryć w przedsiębiorstwach. Żaden pomysł na wielki biznes na początku nie ma przecież sensu. Wyobraźcie więc sobie, że proponujecie takie oto pomysły grupie sceptycznych inwestorów:

1. „Ludzie pragną naprawdę fajnego odkurzacza” (Dyson).
2. „...a najlepsze jest to, że ludzie sami napiszą to wszystko za darmo!” (Wikipedia).
3. „...dlatego śmiało przewiduję, że w przyszłym stuleciu zacznie się wielka moda na ubrania z dość sztywnej i niezbyt przyjemnej w dotyku tkaniny, która w dodatku się wyciera i strasznie długo schnie. Do tej pory cieszyła się popularnością tylko wśród biednych robotników” (dżinsy).
4. „...i ludzie będą zmuszeni wybierać jedynie między trzema lub czterema produktami” (McDonald’s).
5. „A co najważniejsze, napój ten nikomu nie będzie smakował” (Red Bull).
6. „...i zobaczycie, że rozsądni ludzie będą płacić po pięć dolarów za

napój, który mogą sobie przygotować w domu za kilka pensów” (Starbucks) [33].

Wydawałoby się, że nikt przy zdrowych zmysłach nie zainwestowałby ani grosza w te projekty. Wynika to z tego, że w wielu instytucjach czy firmach, po osiągnięciu pewnego poziomu rozwoju [34], zatrudnieni w nich urzędnicy lub członkowie zarządu starają się unikać ryzyka i naturalny jest dla nich sposób myślenia cechujący się konwencjonalną logiką. Ale jest tego prosty powód — za stosowanie logiki nikogo się nie zwalnia. Nawet jeśli pracownik zawiedzie, mało prawdopodobne jest, że zostanie obarczony winą, o ile jego rozumowanie jest rozsądne, choć pozbawione wyobraźni. O wiele łatwiej — niż za brak wyobraźni — można stracić pracę za myślenie niekonwencjonalne.

Problem polega na tym, że logika zawsze prowadzi nas dokładnie w to samo miejsce co konkurencję. W Ogilvy stworzyłem dział zatrudniający absolwentów psychologii, którzy w nowy sposób starają się patrzeć na problemy behawioralne. Nasze hasło brzmi: „Testuj pomysły sprzeczne z intuicją, ponieważ nikt inny tego nie robi”. Dlaczego uznałem to za konieczne? Powiem krótko: świat funkcjonuje według dwóch systemów operacyjnych. Znacznie mniej zdarzeń rządzi się konwencjonalną logiką. Owszem, jeśli budujemy most lub drogę, aby osiągnąć sukces, musimy się trzymać zasad. Czy most lub droga wytrzyma ciężar *X* pojazdów ważących *Y* kilogramów i przemieszczających się po nim/niej z prędkością *Z* km/h? Sukces można zdefiniować, używając wyłącznie obiektywnych jednostek naukowych, a zatem nie uwzględniając postrzegania subiektywnego [35].

Sprawdzi się to w przypadku budowy drogi, ale nie wtedy, gdy trzeba namalować na niej linie. Wtedy należy bowiem wziąć pod uwagę bardziej złożony czynnik, jakim jest reakcja ludzi na znaki informacyjne. Jeśli na przykład chcemy, aby samochody w pewnym momencie zaczęły zwalniać,

trzeba namalować w poprzek drogi prowadzącej do skrzyżowania równoległe linie w coraz mniejszych odstępach, bo w ten sposób wywoła się u kierowcy wrażenie, że jego samochód nie zwalnia wystarczająco.

Amerykanie nie potrafią zbyt dobrze projektować rond (nazywają je *traffic circles*) — a dzieje się tak dlatego, że nie mają w tym większej praktyki[36]. Pewna brytyjska firma sprawiła, że na Florydzie liczba wypadków drogowych zmniejszyła się o 95% — tylko dlatego, że namalowała linie w zupełnie inny sposób. A w pewnym holenderskim mieście eksperci od ruchu drogowego poprawili bezpieczeństwo użytkowników, usuwając całkowicie poziome oznakowanie dróg[37].

Pewne problemy, takie jak budowa mostu, trzeba zatem rozstrzygać za pomocą logiki. Inne z kolei, takie jak malować linie na drodze czy nie, wymagają użycia psychologiki. Zasady rozwiązywania każdego z tych problemów są inne. I tak jak dokonuję rozróżnienia między nonsensem a nietypowością, dzielę też myślenie na logiczne i „psychologiczne”. Każde z tych podejść opiera się na innym systemie operacyjnym i każde wymaga innego oprogramowania, ale musimy rozumieć oba. Psychologika nie jest podejściem błędnym, ale odnosi się do innych kwestii i działa inaczej niż logika. Ponieważ logika wydaje nam się czymś oczywistym, zwykle stosujemy ją we wszystkich sytuacjach społecznych i instytucjonalnych, nawet tam, gdzie być może nie powinniśmy. W efekcie używamy oprogramowania nieodpowiedniego do systemu operacyjnego, zaniedbując podejście „psychologiczne”.

W pierwotnym projekcie ronda w Clearwater na środku umieszczona była sporej wielkości fontanna. Później zostało ono przeprojektowane, co znacznie zmniejszyło liczbę wypadków.

Copyright © Ken Sides

CZTERY ZASADY

Istnieją cztery podstawowe ewolucyjne przyczyny pozornie nielogicznych zachowań ludzi: sygnalizowanie, hakowanie podświadomości, zadowalanie i psychofizyka. Bez zrozumienia tych pojęć osoby myślące racjonalnie mogą się przez całe życie dziwić zachowaniu innych; jeśli jednak poznają te zasady, zaczną dostrzegać sens w pewnych ludzkich dziwactwach.

DLACZEGO POWINNIŚMY IGNOROWAĆ NASZ GPS

System nawigacji radiowej znany jako GPS to arcydzieło logiki, ale według psychologiki nie jest wcale tak mądry: to, czego chcemy naprawdę, i to, czego chcemy, według naszego urządzenia GPS, nie zawsze się pokrywa. System GPS wykonuje wyznaczone mu zadanie w matematyczny, logiczny sposób — użytkownik ma dotrzeć do celu najszybciej, jak się da. Oczywiście, odległość można wprowadzić jako zmienną drugorzędną — kierowcy mogliby się bowiem zdenerwować (i być stratni finansowo), gdyby dzięki urządzeniu GPS zaoszczędzili wprawdzie trzydzieści sekund podróży, lecz zgodnie z jego wskazówkami pojechaliby wprawdzie szybszą, ale dłuższą o ponad trzydzieści kilometrów trasą, dlatego istnieje możliwość wprowadzenia zapobiegającej temu poprawki. Jednak oprócz przewidywanej średniej prędkości i odległości inne zmienne nie są brane pod uwagę.

Nawigacja GPS to z pewnością wspaniałe urządzenie i przykład triumfu logicznego myślenia. Dzięki sieci amerykańskich satelitów wojskowych umieszczonych ponad 16 tysięcy kilometrów nad Ziemią (a każdy z nich wysyła sygnał o mocy niewiele większej niż stuwatowa żarówka) urządzenie w samochodzie lub telefonie określa lokalizację poprzez triangulację z odległości około siedmiu metrów[38], co oznacza, że telefon lub odbiornik GPS, po uwzględnieniu wcześniejszych informacji o ruchu drogowym w czasie rzeczywistym, z zadziwiającą dokładnością potrafi obliczyć najszybszą trasę do dowolnego miejsca.

Mimo to ja dość często ignoruję porady mojego GPS, zwłaszcza gdy

mam już pewne doświadczenia z wybraną trasą lub gdy moje priorytety „psychologiczne” różnią się od logicznych priorytetów nawigacji. Wynika to z faktu, że GPS jest niezwykle sprytny, a przy tym autorytarny[39]. Z przekonaniem poleci nam określoną trasę wybraną na podstawie zaledwie kilku punktów pomiarowych i uproszczonego wzorca naszej motywacji. GPS nie zważa ani na kontekst, ani na nasze potencjalne priorytety. Urządzenia wiedzą wszystko na temat tego, na czym się znają, i nic ponad to.

Co więcej, wszystkie aplikacje do nawigacji zakładają, że próbujesz dotrzeć do celu jak najszybciej, a przecież nie jesteśmy robotami — jeśli jestem akurat na wakacjach, może wolałbym wybrać dłuższą, ale bardziej malowniczą trasę. Jeśli z kolei wracam z pracy do domu, być może chciałbym pojechać trasą nieco dłuższą, lecz pozbawioną korków. (Ludzie, w przeciwieństwie do urządzeń GPS, wolą raczej poruszać się powoli, niż gdzieś utknąć). System GPS nie zna również pojęcia kompromisu, zwłaszcza jeśli chodzi o optymalizację „średniego, oczekiwanego czasu podróży” i minimalizację „wariancji” — różnicy między najkrótszym i najdłuższym czasem podróży dla danej trasy.

Na przykład, gdy jadę na lotnisko, często ignoruję GPS. Robię tak dlatego, że kiedy chcę zdążyć na konkretny lot, nie interesuje mnie najszybsza średnia podróż, lecz ta z najmniejszą wariancją czasu podróży, z „najlepszym z najgorszych możliwych scenariuszy”. Satnav, czyli nawigacja wspomagana satelitarnie, zawsze zaleca mi jazdę autostradą, ale ja zazwyczaj korzystam z bocznych dróg. Jazda drogą A zajmuje mi zwykle piętnaście minut więcej niż podróż autostradą M25, ale godzę się na tę niedogodność, ponieważ mimo dłuższej trasy wiem, że na pewno dotrę na czas; wolę to niż małe, ale istotne ryzyko utknięcia na autostradzie na półtorej godziny w korku, przez co spóźniłbym się na lot[40].

GPS wie tylko to, co wie, i nie potrafi znaleźć rozwiązań poza układem swego odniesienia. Jest kompletnie nieświadomy istnienia transportu publicznego, dlatego sugeruje, żebym jechał do centrum Londynu o ósmej rano, na co zdecydowałby się tylko szaleniec. Z kolei mojej aplikacji Transport for London najwyraźniej umknął fakt wynalezienia samochodu. A Mapy Google, kiedy kliknę przycisk „transport publiczny", zakładają, że nie mam auta (bardzo kalifornijskie założenie), i z pewnością polecą mi dotarcie na pobliską stację kolejową — łatwa trasa do pokonania samochodem w mniej niż kwadrans — dzięki wyszukanej kombinacji tras autobusowych, co zajmie raczej... godzinę i kwadrans.

Aby zrozumieć założenia tej książki, trzeba mieć świadomość, że ludzki umysł cechuje pewna dwoistość, która nieco przypomina relację między logiką GPS a „szerszą" mądrością kierowcy, relację między logiką a psychologiką. Z jednej strony mamy do czynienia z jedną „właściwą" odpowiedzią, co do której pewność osiąga się przez ograniczenie liczby rozważanych czynników. Ma to jednak pewną wadę — w nieodpowiednim kontekście może prowadzić do beznadziejnej pomyłki. Na drugim krańcu mieści się ocena dokonywana zgodnie z psychologiką, która uwzględnia szerszy zakres czynników — wnioski nie są może wtedy doskonałe, ale rzadko bywają „głupie".

Wiarygodność tych dwóch sposobów myślenia będzie różna w zależności od kontekstu. Czasami najlepiej jest stosować się do zaleceń GPS, innym razem należy go zignorować i zastosować szersze parametry osądu. Po raz kolejny więc przyczyną tego, że nie zawsze postępujemy zgodnie z GPS, nie jest jego omylność: po prostu pojawiają się nowe czynniki w planie podróży, o których ten system nie ma najmniejszego pojęcia. W życiu można w ten sposób wytłumaczyć wiele rzekomych „irracjonalności".

Powodem tego, że nie zawsze zachowujemy się zgodnie z koncepcją

racjonalności, nie jest nasz brak mądrości, lecz raczej to, że „wiemy więcej, niż wiemy, że wiemy”. Nie zdecydowałem się pojechać na lotnisko bocznymi drogami, ponieważ obliczyłem stopień wariancji w czasie podróży — zrobiłem to mimowolnie i z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że byłem świadomy mojego nieświadomego rozumowania. Jak to ujął Pascal: „Serce ma swoje racje, których rozum nie zna” [41].

Jednak w niektórych przypadkach decyzje podejmowane przez nas świadomie i nieświadomie są zbieżne: w drodze do domu z lotniska, gdy już się nie spieszę, zwykle słucham wskazówek GPS. W innych przypadkach ignoruję go. Gdybym podróżował Doliną Loary, najpewniej wyłączyłbym nawigację i zajrzał do porządnego przewodnika; gdyby mój system GPS był obdarzony świadomością, uznałby mnie zapewne za kompletnego idiotę, który porusza się w żółwim tempie bocznymi drogami i przejeżdża wąskimi mostami obok jakichś zamków, podczas gdy w odległości kilku kilometrów ma autostradę.

Właściwie to mój GPS wariuje nawet wtedy, gdy zjeżdżam z głównej drogi, by zatankować samochód. „Zawróć... Zawróć! ZAWRÓĆ!”. Nie ma za bardzo pojęcia o tym, co zamierzam zrobić. Jeśli jadąc wzdłuż Loary, nie przywiązywałbym zbyt dużego znaczenia do prędkości, z jaką dotrę do celu, system po prostu by tego nie zrozumiał. GPS zna takie pojęcia, jak czas, prędkość i odległość, ale nie ma żadnej wiedzy na temat wspaniałej architektury.

Dokładnie tak jak ustawienia GPS nie pozwalają zrozumieć ludzkich intencji, tak nasz świadomy mózg nie jest rozwinięty na tyle, by pojąć instynktowne bodźce, które decydują o naszych działaniach. Istnieje fascynująca teoria — stworzona przez biologa ewolucyjnego Roberta Triversa, a poparta przez psychologa ewolucyjnego Roberta Kurzbana — która mówi, że nie znamy najgłębszych powodów podejmowania decyzji,

ponieważ rozważając to w kategoriach ewolucyjnych, wolimy nie wiedzieć; w wyniku ewolucji nauczyliśmy się oszukiwać samych siebie, aby... lepiej oszukiwać innych. Dokładnie tak jak w przypadku słów, które lepiej zostawić niewypowiedziane, tak też jest z uczuciami, nad którymi lepiej się nie zastanawiać[42]. Według tej teorii gdyby wszystkie nasze nieświadome motywy miały wpływ na naszą świadomość, subtelne sygnały w naszym zachowaniu mogłyby zdradzić naszą prawdziwą motywację, a to ograniczyłoby nasze szanse społeczne i reprodukcyjne.

Robert Trivers pisze o niezwykłym przypadku, gdy posiadanie przez zwierzę świadomości własnych działań może mieć szkodliwy wpływ na jego ewolucyjnie osiągniętą sprawność. Ścigany zając biega nieregularnym zygzakiem, by zgubić w ten sposób prześladowcę. Technika ta będzie bardziej skuteczna, jeśli zając będzie skręcał nagle, spontanicznie, nie wiedząc wcześniej, w którą stronę chce się udać; jeśli bowiem będzie wiedział, gdzie następnie skoczy, może swoją postawą dać wskazówkę prześladowcy. Z czasem psy nauczyłyby się przewidywać te wskazówki, co miałoby dla zająca fatalne skutki. Można więc podejrzewać, że zające o większej samoświadomości wymarły, a większość obecnych wywodzi się od tych, które miały mniejszą samoświadomość. Podobnie może być w przypadku ludzi: ci współcześni pochodzą od przodków, którzy lepiej ukrywali swoje prawdziwe intencje. Jednak intencji nie wystarczy ukryć przed innymi — by być naprawdę przekonującym, trzeba je również ukryć przed samym sobą.

Do mnie ta stworzona przez Roberta Triversa teoria samooszukiwania przemawia; gdyby było inaczej, praca w branży reklamowej byłaby o wiele łatwiejsza. Moglibyśmy po prostu zapytać ludzi, dlaczego postępują w dany sposób lub czy by coś kupili, a oni odpowiedzieliby nam szczerze: „Nie, normalnie nie zapłaciłbym 4,65 dolara za kawę, ale jeśli umieścisz

fantazyjne zielone logo na papierowym kubku, tak by mogli je zobaczyć moi współpracownicy, gdy wchodzę do biura, to kto wie, może mnie to zainteresuje...". W rzeczywistości jednak nikt nam tego nie powie.

Nieżyjący już David Ogilvy, jeden z największych amerykańskich przedstawicieli branży reklamowej i założyciel firmy, dla której pracuję, podobno kiedyś powiedział: „Problem z badaniami rynku polega na tym, że ludzie nie myślą, co czują, nie mówią, co myślą, i nie robią tego, co mówią"[43]. Trivers i Kurzban odwołując się do teorii ewolucji, wyjaśnili tę zagadkę: po prostu nie znamy naszych prawdziwych intencji, ponieważ wiedza o nich nie leży w naszym interesie. Oto słowa współczesnego Ogilvy'emu Billa Bernbacha: „Natura ludzka nie zmieniła się przez milion lat i nie zmieni się nawet w ciągu następnego miliona; zmieniają się tylko drobiazgi. Fajnie jest mówić o zmieniającym się człowieku, ale twórca reklamy musi się skupiać na tym, co w człowieku niezmienne — na impulsach, jakie nim kierują, instynktach, jakie decydują o każdej jego czynności; nawet jeśli jego słowa zbyt często ukrywają prawdziwe intencje".

Wiele lat temu w czasie rozmowy na temat kupowania dla klienta książek przez Internet pewien młody człowiek wyznał mi szczerze: „Prawdę powiedziawszy, nie przepadam za literaturą piękną, ale uważam, że przeczytanie kilku powieści Iana McEwana pozwala poderwać dużo bardziej atrakcyjną dziewczynę". Rzadko kiedy ktoś jest tak szczery co do własnych najgłębszych intencji[44].

Fakt, że ludzie się sami oszukują, utrudnia pracę nam, twórcom reklam, z jeszcze innego powodu: nikt raczej nie wierzy w mechanizm samooszukiwania, najwyraźniej więc ludzie ulegają sile reklamy tylko na najbardziej podstawowym poziomie[45]. Konsument woli bowiem przypisać sukces firmy lepszej technologii lub nowocześniejszemu zarządzaniu siecią

dostaw niż wykorzystaniu nieświadomych, niewyrażonych pragnień odbiorcy.

Być może właśnie dlatego, aby funkcjonować jako istoty społeczne, musimy do pewnego stopnia się okłamywać[46]. Wyobraźcie sobie świat, w którym nie moglibyśmy się oszukiwać i ludzie na randkach pytaliby wprost potencjalnych partnerów o ich stan majątkowy i perspektywy zawodowe, nie udając nawet, że interesuje ich osobowość rozmówcy. Dokąd by nas to doprowadziło?[47]

> **Ewolucji nie zależy na obiektywności — tylko na przydatności.**

Jeśli to pomoże nam postrzegać świat w sposób zniekształcony, ewolucja ograniczy naszą obiektywność. Jak zauważa Trivers, typowe jest naiwne założenie, że dzięki ewolucji nasze zmysły zapewniają nam dokładny, wierny obraz świata. Tyle że w ewolucji nie chodzi o dokładność ani obiektywizm, lecz o użyteczność. I choć rozum mówi mi, że większość węży jest niegroźna, to czuję instynktowny strach na widok tych oślizgłych gadów.

Niełatwo jest przekonać ludzi, by uwierzyli w ukryte motywacje. Weźmy na przykład miłośników kotów — być może zdają sobie sprawę z tego, że ich zwierzę staje się bardziej czułe, gdy jest głodne, ale rzadko uważają, że są to uczucia fałszywe, okazywane jedynie w celu zdobycia jedzenia. Wszyscy jednak byśmy skorzystali na tym, gdybyśmy przyjęli, że nasze nieświadome motywacje i uczucia nie mają wiele wspólnego z powodami, które im przypisujemy.

Pamiętacie linie lotnicze i kanapki z ogórkiem? Dokładnie tak samo, jak oceniamy firmę lotniczą po zaopatrzeniu na pokładzie, nie zaprzątając sobie głowy samolotem za 150 milionów dolarów ani mocą jego silników, równie

dobrze możemy być niezadowoleni ze szpitala, w którego poczekalni panuje bałagan i leżą stare czasopisma, a pielęgniarka nie poświęca nam dość uwagi. Prawdę mówiąc, brytyjska publiczna służba zdrowia (NHS) mogłaby sporo skorzystać, gdyby „zmarnowała” trochę pieniędzy na stworzenie przyjaznych warunków (sygnalizowanie), amerykański zaś sektor opieki zdrowotnej skorzystałby, gdyby wydawał na ten cel znacznie mniej. Gdy w poczekalni są wyłożone świeże czasopisma, pacjent ma poczucie, że komuś na nim zależy, jeśli jednak dbałość o pacjentów przejawia się w przeprowadzaniu niepotrzebnych testów i kosztownej chirurgii inwazyjnej, to prawdopodobnie trzeba przystopować.

Z badań rynkowych nigdy się tego nie dowiemy; pytani o to respondenci będą twierdzić, że najważniejsze dla nich są środki ochrony zdrowia, i będą o tym mówić z wielkim przekonaniem. Ale prawda jest taka, że na reakcję emocjonalną, a zatem i na zachowanie znacznie większy wpływ mają pewne drobne szczegóły. Weźmy pod uwagę następujące stwierdzenia: „Umarła wczoraj, ale muszę powiedzieć, że szpital był wspaniały”. Oraz: „Nie, tato czuje się dobrze. Chociaż nie dzięki temu cholernemu szpitalowi. Na operację czekał aż cztery dni”. Publiczna służba zdrowia w Wielkiej Brytanii ma, obiektywnie rzecz biorąc, bardzo dobre wyniki jak na przeznaczane na nią pieniądze; smutne niestety jest to, że za nią nie przepadamy — podobnie jak byłoby w przypadku lotu nowym samolotem, na którego pokładzie podawano by nieświeże kanapki.

> **Jeśli firma ma być naprawdę zorientowana na klienta, musi ignorować to, co ludzie mówią. Zamiast tego powinna się skoncentrować na tym, co konsumenci czują.**

Pokażę na przykładzie, jak twórczo wyzwalające może być ignorowanie tego, co mówią ludzie. Podobnie jak w przypadku pytania o ocenę szpitali

i opieki lekarskiej jest to kwestia niewłaściwej atrybucji emocjonalnej; i chociaż wiemy, JAK się czujemy, nie jesteśmy w stanie wyjaśnić, DLACZEGO tak się czujemy. W naturze bardzo ważne są uczucia, bo to one w dużej mierze decydują o naszym postępowaniu, trudno jednak wyjaśnić dlaczego — i często lepiej nie znać powodów.

Ocena własnych emocji często nie ma wiele wspólnego z ich prawdziwymi przyczynami, dlatego warto czasem zadawać naiwne pytania, na które odpowiedzi z pozoru wydają się oczywiste. „Dlaczego ludzie chodzą do restauracji?" — pytam. „Ponieważ są głodni" — brzmi odpowiedź. Ale jeśli się trochę nad tym zastanowić, to przecież ktoś, kto po prostu jest głodny, mógłby zaspokoić głód gdzie indziej i w sposób znacznie mniej kosztowny. W przypadku restauracji jedzenie jest tak naprawdę sprawą poboczną — prawdziwą wartość stanowią bowiem więzi społeczne i status [48].

To ciekawe, że gdy dorastamy, przestajemy zadawać te pozornie dziecinne pytania. Spróbujcie wykonać to ćwiczenie, wychodząc od dziecinnego pytania, tak jakby nigdy wcześniej go nie zadawano: „Dlaczego ludzie nie lubią stać w zatłoczonych pociągach?" [49]. Kiedyś rzuciłem to pytanie w trakcie spotkania z firmą kolejową. Wszyscy wyglądali na skonsternowanych — no cóż, wiadomo, że stanie jest gorsze niż siedzenie, prawda? Może i tak. Ale dlaczego? A jeśli stanie jest zawsze gorsze niż siedzenie, to dlaczego wielu ludzi nadal stoi, zamiast usiąść na miejscach, które właśnie się zwolniły? Pewnie jest mnóstwo najrozmaitszych powodów, ale — co ciekawe — sami pasażerowie tego nie wiedzą, chociaż po fakcie próbują wyjaśnić swoje zachowanie za pomocą wiarygodnych postracjonalizacji. Jednak spojrzenie na tę kwestię z szerszej perspektywy może doprowadzić do powstania ciekawych projektów wagonów kolejowych o konstrukcji, o jakiej nikt dotąd nie pomyślał. Albo

problem ten może zostać rozwiązany przez zróżnicowanie cen. Jeszcze tego nie wiemy.

Zapytajmy więc ponownie: „Dlaczego ludzie nie lubią stać w pociągach?”. Czy dlatego, że czują się oszukani? Zapłacili przecież za miejsce w pociągu, a firma kolejowa przyjęła od nich pieniądze, nie zapewniając im miejsca siedzącego. Czy o to chodzi? Czy w takim razie na krótsze przejazdy koleją i metrem można by przeznaczyć wagony wyłącznie z miejscami stojącymi? Pasażerowie, którzy by je wybierali, mogliby mniej płacić za bilet lub dostać punkty na bezpłatne przejazdy. Czy dzięki temu byliby bardziej zadowoleni? Można to oczywiście sprawdzić.

A może stanie jest po prostu męczące; i nie chodzi przy tym o samą konieczność stania, ale także o utrzymanie równowagi. A gdy dla równowagi musimy się czegoś chwycić, nie możemy już korzystać z telefonu komórkowego, czytać książki lub gazety ani pić kawy, więc podróż staje się nudna. Jeżeli w tym tkwi problem, można by zamontować podpórki pod pośladki[50]. Niezadowolenie stojących pasażerów może też wynikać z faktu, że nie mają gdzie położyć torby lub boją się, że ktoś ukradnie im coś z plecaka[51]. Może jednak jest to bardziej kwestia statusu; siedzący mają dobry widok, kontrolę nad własną przestrzenią osobistą i miejsce na torbę, natomiast stojący nie dostają nic. Nie mają ze stania żadnych korzyści. W tym momencie rodzi się jednak pytanie: Co by było, gdyby istniał jakiś pożytek ze stania? Innymi słowy: Czy jest tu miejsce dla alchemii?

Wyobraźcie sobie, iż wagony kolei podmiejskiej zostały zaprojektowane tak, że siedzenia tworzą wyspę pośrodku, a miejsca stojące znajdują się wokół — pasażerowie mogliby stać z każdej strony przy oknach. Siedzący mieliby uchwyty na kubek, ale nic poza tym, stojący natomiast zyskaliby widok przez okno, podpórkę do oparcia i półkę na torbę lub laptopa, plus

dwa gniazdka do ładowania USB. Stanie miałoby zatem więcej korzyści niż siedzenie, do tego stopnia, że mogłoby być postrzegane — zarówno przez stojącego, jak i przez innych — jako wybór, a nie kompromis [52].

Takie plany pojawiają się tylko wtedy, gdy ludzie o otwartym umyśle zadają niemądre pytania. Ktoś, kto dojeżdża pociągiem do pracy, dobrze wie, że nie cierpi stać, ale nie wie dlaczego; jeśli go o to zapytasz, powie po prostu, że powinno być więcej miejsc siedzących, chociaż jedynym sposobem, aby je zapewnić, jest kosztowne zwiększenie liczby pociągów. Nie zadajemy więc podstawowych pytań dlatego, że gdy nasz mózg udzieli na nie logicznej riposty, przestajemy szukać lepszych rozwiązań; jednak przy odrobinie alchemii z pewnością można znaleźć doskonalsze odpowiedzi.

---

[1] Samica jelenia.

[2] Słówko *perhaps* („być może”) dodano prawdopodobnie dlatego, że nie wszystkie jelenie są łaniami (*does*) — niektóre to samce (*stags*).

[3] Polskie przykłady haseł do krzyżówki hetmańskiej można znaleźć na stronie www.hetmanskie.pl (przyp. tłum.).

[4] W rzeczywistości prawdopodobnie zrozumiał to pierwszy, już w XIV wieku, Ibn Khaldun, prekusor socjologii.

[5] W ramach testu spróbowałem tego raz — a na kolejną szansę musiałem czekać mniej więcej trzy miesiące. A zatem podejście ekonomiczne, jeśli w ogóle działa, to raczej powoli.

[6] Stuart Rose, były prezes firmy Marks & Spencer.

[7] Cokolwiek myślicie o Billu Clintonie, jego kariera zawodowa wyraźnie pokazuje, że jest on urodzonym geniuszem politycznym.

[8] Organizowana za pieniądze podatników dziwna międzynarodowa impreza, dzięki której najbardziej inteligentni ludzie na świecie z jakiegoś powodu mogą wspólnie spędzić w górach część stycznia.

[9] Hillary Clinton nie mogła w przekonujący sposób wygłosić tego typu groźby, bo i tak wszyscy by wiedzieli, że to czcze pogróżki. Natomiast uważany za nieprzewidywalnego Trump może bez problemu to zrobić.

[10] Bakelit, penicylina, kuchenka mikrofalowa, promieniowanie rentgenowskie, radar, radio — wszystkich tych odkryć dokonano niejako wbrew regułom.

[11] Rozsądnie wierzą w to ekonomiści z nieortodoksyjnej szkoły austriackiej.

[12] Wiem, wiem. Kto by pomyślał?!

[13] Na przykład prawdopodobnie za bardzo kochamy cukier. Naszym przodkom nie był znany cukier rafinowany, a jedynym produktem o porównywalnym ładunku glikemicznym był miód.

[14] Mojej przyjaciółce, biolożce ewolucyjnej Nicholi Raihani, niedawno skradziono kask rowerowy jej dziecka. Poczuła wtedy większą wściekłość, niż gdyby to jej samej ukradziono kask.

[15] Pokojowa i zdecydowana przemiana Hiszpanii w kraj demokratyczny po okresie rządów generała Franco mogłaby nie być możliwa bez decydującej roli arbitralnej i symbolicznej głowy państwa.

[16] Pamiętajcie, że zasady ruchu Anonimowych Alkoholików są wzorowane na organizacjach religijnych.

[17] Niech pan to weźmie pod uwagę, panie Dawkins!

[18] Producent dżinu Hendrick’s przeprowadził kiedyś nietypową akcję, sugerując, że jego produkt należy podawać nie z cytryną, lecz z ogórkiem, czym natychmiast przyciągnął uwagę klientów. Jako Brytyjczyk nie dostrzegłem geniuszu tego posunięcia, polegającego na tym, że zestaw sprzedawano w Stanach Zjednoczonych jako wyrafinowany i brytyjski. Amerykanie uważają kanapki z ogórkiem za brytyjską osobliwość. My, Brytyjczycy, nie postrzegamy oczywiście ogórka jako czegoś szczególnie brytyjskiego; to tylko coś, co kładzie się na kanapkę.

[19] Twierdzono nawet, że cierpiał na autyzm. Staram się nie stosować tej diagnozy zbyt często, ale może prawdą jest, że Bentham przeceniał rozum. Kiedyś zrezygnował z szansy poznania swoich małych siostrzenic, tłumacząc to tak: „Jeśli ich nie polubię, spotkanie z nimi nie sprawi mi przyjemności, a jeśli mi się spodobają, będę się smucił, patrząc, jak odchodzą”. Ma to oczywiście sens, jak sądzę, ale jest niezwykle dziwne! Podobnym dziwakiem był Immanuel Kant.

[20] Zauważcie, że zwykłym ludziom nie pozwala się wypowiadać na temat naprawdę złożonych problemów. Słyszeliście kiedykolwiek wywiad z przedstawicielem urzędu imigracyjnego na temat problemów imigracji albo z patrolującym ulice policjantem na temat przestępczości? Ci ludzie bez wątpienia wiedzą o tych sprawach znacznie więcej niż ekonomiści czy socjologowie, a jednak zamiast spytać praktyków z doświadczeniem, prosimy o ocenę osoby posługujące się wyłącznie modelami i teoriami.

[21] Na przykład czy bogaci Niemcy pomogą biedniejszym Niemcom? Tak. Czy pomogą Syryjczykom? Tak, choć niechętnie. A biednym Grekom? Wykluczone!

[22] W każdym razie nikt w krajach zachodnich. Azja, przynajmniej do pewnego stopnia,

pod tym względem się od nas różni.

[23] Co dziwne, ja również.

[24] Termin naukowy to „dysonans poznawczy”.

[25] Nawet niezwykle bogaci ludzie kochają okazje. Na przykład produkty oznaczane przez supermarkety jako „marki własne” kupuje zazwyczaj więcej ludzi bogatych niż biednych.

[26] Pernod naprawdę dobrze smakuje jedynie we Francji. A guinness lepiej smakuje w Irlandii. Jednak nie dlatego, że jest tam lepszy, ale że Irlandia stanowi lepsze tło do picia tego piwa. Podobno różowe wino smakuje znacznie lepiej, gdy spożywamy je nad morzem.

[27] W zrozumieniu głupoty, jaką jest poszukiwanie uniwersalnych praw dla ludzkiego zachowania, bardzo pomogły mi opinie antropologa Olivera Scotta Curry’ego oraz ostatnia książka Nassima Nicholasa Taleba, *Na własne ryzyko* (*Skin in the Game*). Wygląda na to, że próba narzucenia ludziom pozbawionych kontekstu obowiązków moralnych ze strony filozofów jest sprzeczna z naszą rozwiniętą w drodze ewolucji naturą.

[28] Jeden z braci: Geoff Graham lub Vince Graham.

[29] Przed książką *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (*The Wealth of Nations*) Smith napisał *Teorię uczuć moralnych* (*The Theory of Moral Sentiments*, 1759). Dziełem tym, poświęconym przede wszystkim filozofii moralnej, położył również podwaliny pod nauki behawioralne i psychologię konsumenta. Patrz strona 246.

[30] Cytaty z *Teorii uczuć moralnych* Smitha w przekładzie Danuty Petsch, Warszawa 1989 (przyp. tłum.).

[31] Bo to zwykle jest „on”, prawda?

[32] Jak myślicie, dlaczego firmy zajmujące się doradztwem w zakresie zarządzania odnoszą takie sukcesy?

[33] I, proszę, nie każcie mi zaczynać od wody butelkowanej!

[34] Zazwyczaj jest to poziom, przy którym firmy zaczynają zatrudniać instytucje badające rynek.

[35] Chociaż szwajcarski geniusz Robert Maillart naprawdę budował mosty, biorąc pod uwagę czynnik subiektywny. Mosty Maillarta należą dziś do stu najpiękniejszych mostów na świecie. Wyszukajcie je w Google i sami oceńcie. Maillart nie był zwyczajnym inżynierem, raczej rzeźbiącym w betonie artystą.

[36] Brytyjczycy mają zaś w tym względzie ogromną praktykę, ponieważ w ich kraju jest więcej tego typu rozwiązań komunikacyjnych niż w jakimkolwiek innym poza Francją. Tak, to my, Brytyjczycy, wynaleźliśmy rondo, ale ponieważ dokonaliśmy tego około 150 lat po wojnie o niepodległość Stanów Zjednoczonych, nie udało nam się szczególnie zainteresować nimi Amerykanów. Inne dawne posiadłości brytyjskie miały więcej szczęścia: w języku suahili „rondo” nazywa się *keepi lefti* — ponieważ kenijskie ronda

zwykle były oznaczone znakiem nakazującym kierowcom *keep left*, czyli „trzymać się lewej strony”.

37 Pamiętaj, że przeciwieństwem dobrego pomysłu również może być dobry pomysł!

38 System jest tak precyzyjny, że zegary na pokładach tych satelitów trzeba skalibrować — aby skorygować wpływ ogólnej i szczególnej teorii względności, muszą działać o 38 mikrosekund dziennie wolniej w stosunku do czasu ziemskiego.

39 W czasach, gdy mniej przejmowano się poprawnością polityczną, moglibyśmy go opisać jako „nieco niemiecki”.

40 Autostrady stanowią optymalne, ale mało opcjonalne trasy: jeśli utkniesz na bocznej drodze, możesz zawrócić i wybrać inną trasę, ale na autostradzie po prostu jesteś w pułapce. GPS nic z tego nie rozumie, ale człowiek, instynktownie, tak. Książka Nassima Nicholasa Taleba *Antykruchość* (*Antifragile*, 2012) świetnie pozwala zrozumieć te różnice. Na przykład irytujący byłby ktoś, kto zrzucałby nam sto dwadzieścia małych kamyczków na głowę co minutę przez dwie godziny; ale jeśli ktoś upuściłby raz duży kamień, mogłoby się to dla nas skończyć śmiercią, a zatem 1 120 nie zawsze oznacza 120 1. Więcej na ten temat w dalszej części książki.

41 *Le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point*. Obecnie można by to przetłumaczyć jako: „Czasem lepiej zignorować swój GPS”.

42 Na przykład: „Kupiłem ci te kwiaty, mając rozpaczliwą nadzieję, że się ze mną prześpisz”. Lub: „Chciałbym studiować historię sztuki w waszym czcigodnym college’u w Oxfordzie, bo pragnę dzięki temu zaimponować rekruterom z JP Morgan”.

43 Nie udało mi się znaleźć dowodów na to, że Ogilvy tak powiedział. David Ogilvy rozpoczynał wprawdzie karierę zawodową w agencji badań rynku i był ich wielkim orędownikiem, sądzę jednak, że niechętnie by się z tym zgodził.

44 Nie wiem, czy samoświadomość pomogła mu w założeniu rodziny; wydaje mi się, że pozostał kawalerem. Może jego motywacja była zbyt oczywista dla kobiet, które poznawał?

45 Szczerze mówiąc, nawet ludzie zajmujący się reklamą.

46 Podobnie w perspektywie ewolucji możemy uznać, że w myśleniu o przyszłości bardziej korzystny niż obiektywizm może być nadmierny optymizm. Co ciekawe, według psychologii jedyne osoby, które nie cierpią z powodu nadmiernej pewności siebie, to te z ciężką depresją.

47 Być może do Nowego Jorku.

48 Co być może znamienne, większość zysków lokale czerpią nie ze sprzedaży potraw, lecz alkoholu.

49 Mówię tutaj o londyńskim metrze i pociągach podmiejskich. Pytanie: „Dlaczego

ludzie nie mają ochoty stać podczas czterogodzinnej podróży?” byłoby naprawdę infantylne!

[50] Takie podpórki znajdują się na końcu każdego wagonu londyńskiego metra, a ludzie siedzący na nich nigdy nie wyglądają na niezadowolonych.

[51] Co ciekawe, pewna brytyjska firma właśnie dla osób mających takie obawy wprowadziła na rynek plecak z zamkami błyskawicznymi skierowanymi do wewnątrz i umieszczonymi blisko pleców.

[52] Fraza „Wybór, a nie kompromis” była kiedyś hasłem firmy Ogilvy dla forda fiesty. Slogany — takie jak „Uspokajająco drogie”, reklamujący piwo Stella Artois — często mimowolnie dostarczają przydatnych informacji na temat psychologiki.

Część 1. O ZASTOSOWANIACH I NADUŻYCIACH ROZUMU

Od lat pięćdziesiątych do lat osiemdziesiątych XX wieku zarówno w Wielkiej Brytanii, jak i Ameryce w niewłaściwy sposób podchodzono do jedzenia: konsumenci bardziej dbali wtedy o wygodę niż o przyjemność. Obecnie wydaje się to dziwne, ale prognozy na przyszłość, o których słyszałem jako dziecko, głosiły, że posiłki zostaną zastąpione zestawami składników odżywczych spożywanych w poręcznej formie tabletek — z jakiegoś powodu uważano, że wyłącznym celem jedzenia jest dostarczenie człowiekowi niezbędnych minerałów, witamin, białka i energii, a zadaniem przemysłu spożywczego miało być przekazanie ich w możliwie najbardziej wydajnej formie.

Niektóre osoby „myślące perspektywicznie” w sposób ograniczony pojmowały funkcjonalność żywności, tworząc racjonalny model działań przemysłu spożywczego[1]. Koncentrując się na skali i wydajności, ludzie stracili z pola widzenia rzeczywistą wartość żywności; chociaż służy ona oczywiście odżywianiu, ma też wiele innych celów. Zwolennicy dostarczania pożywienia w formie tabletek zapomnieli chyba o związanej z jedzeniem przyjemności i o tym, że stanowi ona ważny element sytuacji społecznych[2]. Nawet gdyby można było wyprodukować takie tabletki, osoby żywiące się wyłącznie nimi prawdopodobnie byłyby bardzo nieszczęśliwe.

Z wielu względów to właśnie nieefektywność drogiej żywności stanowi o jej wartości emocjonalnej. Produkcja ulubionego przez hipsterów chleba

na zakwasie jest zwykle długotrwała i mało efektywna. Równie absurdalne może się wydawać to, że Francuzi mają tyle lokalnych odmian sera, a jednak to właśnie ta różnorodność i lokalność zwiększa nasze poczucie przyjemności. Można to porównać z amerykańską branżą produkcji serów sprzed trzydziestu lat, która była niezwykle wydajna i obejmowała swym zasięgiem niewielką liczbę stanów. Ale wówczas, w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, istniały chyba tylko dwie odmiany sera: żółta i pomarańczowa, a żadna z nich nie była szczególnie smaczna. Podobnie przed ostatnią rewolucją w branży piwa rzemieślniczego asortyment i jakość amerykańskiego piwa były okropne[3]; jednak od tamtej pory amerykańskie browarnictwo stało się niezwykle różnorodne i „nieefektywne", a Stany Zjednoczone zmieniły się z najgorszego dla konesera piwa kraju w najlepszy[4].

Jedzenie stało się dziś bardzo nieefektywne i śniący o odżywczych tabletkach futuryści z lat sześćdziesiątych byliby zaskoczeni, widząc, jak się wówczas pomylili. Obecnie ludzie poświęcają sporo czasu na gotowanie, jedzenie i oglądanie w telewizji programów kulinarnych. Cenione są lokalne składniki, a konsumenci chętnie płacą więcej za żywność produkowaną bez chemii. W odróżnieniu od aktualnej sytuacji, żądając dawniej od przemysłu spożywczego logiki, zapominaliśmy o tym, dlaczego w ogóle cenimy żywność.

Podając ten przykład, chciałbym zobaczyć taką samą jak w podejściu do żywności w ostatnich trzech dekadach zmianę również w innych dziedzinach. Tylko wtedy, gdy odrzucimy ograniczoną logikę i docenimy wartość psychologiki, możemy doprowadzić do poprawy sytuacji. Jesteśmy w stanie znaleźć więcej rozwiązań tego problemu tylko wówczas, gdy zrozumiemy, że istnieje wiele nieświadomych motywów zachowania. To szersze spojrzenie pozwoli nam dostrzec nowe możliwości

eksperymentowania w poszukiwaniu rozwiązań praktycznych problemów — o ile tylko będziemy w stanie odkryć, czego ludzie naprawdę chcą[5], zamiast: a) wierzyć w to, co ich zdaniem chcą, lub b) wierzyć, że chcą tego, czego naszym zdaniem powinni chcieć.

1.1 – ZEPSUTA LORNETKA

W ostatnich pięćdziesięciu latach większość problemów dotyczących ludzkiego zachowania czy podejmowania decyzji rozwiązywano, patrząc przez coś, co nazywam „źle wyregulowaną lornetką”. Ma ona dwa obiektywy — badania rynku i teorię ekonomii — które mają nam dawać pełny obraz ludzkiej motywacji. Jest tylko jeden problem: lornetka jest zepsuta. Obiektywy są mocno popękane i zniekształcają nasz pogląd na każdą sprawę.

Pierwszy obiektyw to badania rynku lub, mówiąc prościej, wypytywanie ludzi. Przypomnijmy sobie jednak słowa Davida Ogilvy’ego: „Kłopot z badaniami rynku polega na tym, że ludzie nie myślą, co czują, nie mówią, co myślą, i nie robią tego, co mówią”. Człowiek po prostu nie zna motywów własnego postępowania. Drugi obiektyw to klasyczna teoria ekonomii, która nie pyta ludzi, co robią, ani nie obserwuje ich zachowań. Ekonomiści patrzą bowiem na ludzką motywację w wąski i nazbyt „racjonalistyczny” sposób, tworząc sobie teoretyczny, jednowymiarowy obraz tego, co według nich ludzie próbują robić. Powtórzę tu: przedstawiciele ekonomii behawioralnej wykazali, że tak ortodoksyjna teoria stanowi niekompletne, a czasem nawet błędne spojrzenie na ludzkie zachowanie — ani świat biznesu, ani świat polityki nie poświęca dość uwagi omyłkom ekonomii i badaniom rynkowym. Dlaczego?

Generalnie każdemu, kto podejmuje biznesowe lub polityczne decyzje, najbezpieczniejsze wydaje się takie działanie, jakby wszystko, co widać przez tę „lornetkę”, było dokładne — nie tylko dlatego, że każdy, z kim te

osoby współpracują (a także każdy, kto może te osoby zatrudnić, awansować lub zwolnić), patrzy na świat przez tę samą lornetkę.

„O moim działaniu zdecydował model ekonomiczny” — to w XXI wieku odpowiednik dawnego stwierdzenia: „Wykonywałem tylko rozkazy”, a zatem unikanie poczucia winy przez odmowę wzięcia odpowiedzialności za swoje czyny. Czasami jednak stara lornetka działa dobrze: ludzie potrafią dokładnie przedstawić swoją motywację, a duża część ich zachowań jest zgodna z teorią ekonomii. Logika i psychologika, tak jak można się tego spodziewać, dość często się pokrywają.

Wciąż jednak potrzebujemy nowego zestawu soczewek; jak wyjaśniłem na początku książki, oporne problemy są prawdopodobnie dlatego oporne, że są odporne na logikę. W innych przypadkach stara lornetka daje nam tak zniekształcony obraz, a pole widzenia bywa tak wąskie, że nie jesteśmy w stanie dostrzec naprawdę prostych kreatywnych rozwiązań. Zepsuta lornetka sprawia, że w przypadku podróży jedynym sposobem na jej poprawę, jaki widzimy, jest jej przyspieszenie, w przypadku żywności — obniżenie ceny, a w przypadku ekologii — zachęcenie ludzi do postaw proekologicznych. Pomysły te czasem się sprawdzają, ale nie zawsze.

Żadna nowa soczewka, jaką mogłyby stanowić nauki, takie jak ekonomia behawioralna czy psychologia ewolucyjna, nie będzie doskonała, ale przynajmniej może zapewnić nam szersze pole widzenia. Każda znacząca zmiana wymaga rozważenia różnych pomysłów, warto więc zebrać ich wiele. Poniżej przedstawiam prosty przykład na to, w jaki sposób nowy obiektyw pozwala nam zobaczyć (i rozwiązać) problemy z bardziej „psychologicznej” perspektywy.

Jeden z naszych klientów w Ogilvy Change jest dużym dostawcą energii, który umawia spotkania klientów z monterami mającymi dokonać naprawy lub sprawdzenia pieca centralnego ogrzewania. Spotkania te są planowane

na rano lub popołudnie — trudno jednak dokładnie ustalić porę, bo nie sposób przewidzieć, jak długo potrwa każda wizyta. Klienci na to narzekają, mówiąc zwykle: „Musiałem wziąć w tym celu urlop” i sugerując ustalenie godzinnych okienek czasowych. Gdyby jednak dosłownie potraktować ich żądania i tak precyzyjnie ustalić czas spotkania, kosztowałoby to fortunę i za każdym razem, gdyby monterowi nie udało się z jakichś powodów dotrzymać terminu, klienci czuliby się rozczarowani. Co bardziej przenikliwi spośród czytelników na pewno zauważyli też, że godzinny okres planowanego spotkania nie rozwiązałby problemu „konieczności wzięcia urlopu” — gdyby spotkanie miało się odbyć na przykład między 13.00 a 14.00, każdy, kto nie pracuje w niewielkiej odległości od domu, i tak musiałby wziąć urlop na cały dzień.

Naszym pierwszym zaleceniem dla klienta było wysłuchanie opinii konsumentów, ale nietraktowanie ich dosłownie. Ludzi wyraźnie irytował szeroki przedział czasowy określony dla takiego spotkania, ale chyba jeszcze bardziej to, że czuli niepewność, oczekując na pojawienie się montera. Każdy, kto czekał na fachowca pięć godzin w domu, wie, że jest to swego rodzaju tortura psychiczna, bo przypomina nieco areszt domowy; nie można wtedy ani wziąć kąpieli, ani skoczyć do sklepu po mleko — bo może akurat w tej chwili monter się pojawi. Spędzamy więc pół dnia jak na szpilkach, myśląc, czy przyjdzie w końcu, czy nie. Inaczej byłoby, gdyby monter przysłał esemesa pół godziny przed spotkaniem. Wtedy oczekujący go klient mógłby sobie tak zaplanować dzień, jakby był na urlopie; nie powinien jedynie spuszczać oka z telefonu[6]. Jest to jedno z rozwiązań, które proponujemy przetestować. Czy jest tak dobre jak ustalenie godzinnych okienek czasowych na spotkania? Nie do końca, ale można dzięki niemu o 90% poprawić sytuację pod względem emocjonalnym i poznawczym przy kosztach w wysokości zaledwie 1%. Używając starych

„lornetek”, byśmy tego nie zobaczyli, ponieważ potraktowalibyśmy skargi klientów dosłownie.

Mój kolega po fachu, Christopher Graves, który założył Ogilvy Center for Behavioral Change w Nowym Jorku, nazywa to podejście „pytaniem o prawdziwe powody”. Ludzie zwykle bowiem potrafią dokładnie opowiedzieć o swoim stanie emocjonalnym, ale jego przyczyny (w tym przypadku niepewność) pozostają dla nich tajemnicą. Jeśli eksperyment się powiedzie, a pierwsze reakcje będą pozytywne, można wprowadzić nieco alchemii, wykorzystując psychologikę, by wyczarować wartości znikąd. Eksperymentowanie to jedyny niezawodny sposób testowania, dlatego poddajemy analizie wpływ wysyłanych przez monterów esemesów na zadowolenie klientów w porównaniu z grupą kontrolną, która ich nie otrzymuje.

Inną metodą jest wykonanie eksperymentu myślowego. Na przykład zadajcie sobie pytanie, który komunikat na tablicy odlotów bardziej was niepokoi:

BA 786 — Frankfurt — OPÓŹNIONY

czy

BA 786 — Frankfurt — OPÓŹNIONY 70 minut.

Druga wiadomość wiąże się z pewną uciążliwością — ale przynajmniej mamy poczucie, że kontrolujemy sytuację. Może trzeba będzie zadzwonić do kilku osób z przeprosinami albo posiedzieć w poczekalni i wyjąć laptopa, ale można zacząć na nowo planować dzień. Pierwsza informacja jest zaś kolejną formą tortur psychicznych. Dostajemy złe wieści, ale nie mamy dość informacji, by odpowiednio zareagować. Czy opóźnienie wyniesie dziesięć czy może dziewięćdziesiąt minut? W takiej sytuacji

można się też zastanawiać, czy słowo „opóźniony” nie jest jedynie zapowiedzią odwołania lotu. Utrata poczucia kontroli może wzbudzić w nas większą irytację niż ewentualna niepunktualność[7].

Niestety, nie jesteśmy w stanie rozróżnić tych dwóch rodzajów emocji. Nikt nie mówi przecież: „Jestem nieszczęśliwy, ponieważ czuję się bezradny, nie mając dość informacji”, lecz: „Jestem zły, bo mój cholerny samolot się spóźnia”. W takich przypadkach żadna soczewka lornetki nie pozwoli nam dostrzec rozwiązania. Pasażerowie linii lotniczych nie chcą tego słyszeć, ale taka jest prawda: jeśli linia lotnicza ma wybór między opóźnieniem lotu o godzinę a wydaniem pięciu tysięcy funtów, żeby samolot mógł wylecieć o czasie, wpływ na decyzję powinna mieć ta informacja, którą jest w stanie przekazać pasażerom. Powiedziałbym nawet, że według psychologiki czynniki decydujące o punktualności linii lotniczych, nieuwzględniające informacji, którą należy przekazać pasażerom, mogą skłaniać linie lotnicze do dokonywania niewłaściwych wyborów[8]. (Pamiętajcie również, że niektórych pasażerów wiadomość o opóźnieniu lotu może ucieszyć)[9].

Wszystko to pewnie brzmi jak trywialne zastosowanie nauk behawioralnych. Ale, jak dowiecie się w dalszej części książki, te same techniki, które stosujemy do rozwiązywania drugorzędnych problemów, można również zastosować do tych znacznie poważniejszych. Na przykład strategia, dzięki której można by rozwiązać problem spotkań z monterami urządzeń grzewczych, mogłaby także skłonić ludzi do oszczędzania na emeryturę[10]. Jednym z powodów, dla których warto moim zdaniem studiować nauki behawioralne, jest powtarzalność wzorców: z rozwiązania, które na najprostszym poziomie zachęca ludzi do ubiegania się o karty kredytowe, można skorzystać również wtedy, gdy chcemy skłonić pacjentów do badań lekarskich.

Więcej o tym później...

1.2 – WIEM, ŻE TO DZIAŁA W PRAKTYCE, ALE CZY DZIAŁA W TEORII? O JOHNIE HARRISONIE, IGNAZIE SEMMELWEISIE I E-PAPIEROSIE

Podejście, które proponuję, pomoże wam wpaść na nowe, ciekawe pomysły, które warto sprawdzić w praktyce, nie oczekujcie jednak, że od razu staną się popularne lub łatwo je będzie sprzedać. Jeśli lubicie ułatwiać sobie życie, nie szukajcie rozwiązania problemu w innej dziedzinie wiedzy niż ta, z której zgodnie z założeniami powinno ono pochodzić. Kilka lat temu moi koledzy po fachu dokonali niezwykłej rzeczy w celu ograniczenia przestępczości. Postawili hipotezę, że metalowe rolety zewnętrzne, którymi właściciele sklepów w niebezpiecznych dzielnicach zabezpieczają okna na noc, mogą w rzeczywistości zwiększać liczbę przestępstw, gdyż stanowią pośredni komunikat, że jest to obszar bezprawia.

Jedna z moich koleżanek, genialna Tara Austin, natknęła się na badania wskazujące, że „disneyowskie buźki” — o wielkich oczach i drobnych, dziecięcych rysach twarzy — mają kojący wpływ na ludzi. Łącząc te dwa pomysły, przeprowadziła eksperyment, w ramach którego grupka lokalnych graficiarzy namalowała na roletach sklepowych buzie niemowląt i małych dzieci.

Według wszelkich wskaźników liczba przestępstw się zmniejszyła; co więcej, zmiana ta została dokonana niewielkim kosztem, na pewno

mniejszym niż ten, który wiązałby się z bezpośrednim działaniem policji. Od tego czasu w kilkunastu innych miejscach lokalne władze zastosowały to rozwiązanie, chociaż zainteresowanie nie było zbyt duże — przecież starania o zwiększenie budżetu dla policji lub o zainstalowanie kamer telewizji przemysłowej są łatwiejsze od sięgnięcia po psychologikę.

Porównajcie ten efekt z wrażeniem, jakie dają gładkie metalowe rolety.
Copyright © Benoit Grogan-Avignon, za zgodąShutter Media

W rozsądnym świecie najważniejsze byłoby znalezienie jak najlepszego rozwiązania problemu (za pomocą dowolnych środków), ale zazwyczaj mamy do czynienia ze sprawami o różnym priorytecie: jedne są ważniejsze, inne mniej ważne. Nawet Steve Jobs spotykał się z pogardą maniaków

z branży IT. „Czym właściwie zajmuje się Steve? — zapytał kiedyś lekceważąco pewien pracownik. — Nawet nie umie programować”.

Ale w porównaniu ze swoim osiemnastowiecznym odpowiednikiem Jobs i tak miał łatwo. W pierwszej połowie XVIII wieku zegarmistrz John Harrison, w dużej mierze samouk, usłyszał, że rząd Wielkiej Brytanii wyznaczył nagrodę w wysokości 20 tysięcy funtów (kilka milionów funtów w przeliczeniu na dzisiejsze kwoty) dla osoby, która z dokładnością do pół stopnia zdoła ustalić długość geograficzną[11] trasy z Anglii do Indii Zachodnich. Znalezienie rozwiązania uznano za sprawę życia i śmierci — z powodu błędów nawigatorów w 1707 roku u wybrzeży wysp z archipelagu Scilly doszło bowiem do katastrofy brytyjskich okrętów wojennych, w wyniku której zginęło kilka tysięcy żeglarzy. Aby ocenić proponowane rozwiązania, powołano Komisję ds. Długości Geograficznej składającą się z astronoma królewskiego, admirałów, profesorów matematyki, a także przedstawiciela Izby Gmin i dziesięciu członków parlamentu.

Zauważcie, że w komisji nie było zegarmistrzów — jej członkowie najwyraźniej wyszli z założenia, że rozwiązanie znajdą astronomowie, wykonując pomiary nieba i skomplikowane obliczenia. A Harrison dokonał wielu niezwykłych odkryć, które doprowadziły ostatecznie do wynalezienia morskiego chronometru — rewolucyjnego urządzenia w dziedzinie nawigacji. Odkąd jednostki pływające wyposażano w chronometry, można było w końcu — rezygnując z bardziej zawodnych metod — ustalić, jaką odległość statek pokonał ze wschodu na zachód[12].

Oprócz przedstawienia niezwykłej pracy technologicznej Harrisona historia ta ma także ciekawy aspekt psychologiczny. Chociaż za wynalazek komisja przyznała zegarmistrzowi wysoką nagrodę pieniężną, przez długi czas mu jej nie wypłacano, mimo że mężczyzna wielokrotnie udowadniał,

że jego rozwiązanie się sprawdza. Sporo lat poświęcił na składanie petycji do władz i narzekanie, że został oszukany i nie otrzymał nagrody. Za „czarny charakter” tej historii, czyli osobę, która odmówiła przyznania Harrisonowi nagrody, uznaje się Nevila Maskelyne’a, zwolennika metody obliczania astronawigacyjnego z obserwacji odległości kątowej księżyca (metoda *lunar distance*); sprawie Harrisona nie pomogło też to, że Nevil Maskelyne został mianowany astronomem królewskim i członkiem komitetu przydzielającego nagrody. Ale prawdziwe powody były związane z hierarchią zawodową i akademicką: według astronoma rozwiązanie zaproponowane przez niewykształconego człowieka, który spędził życie na naprawianiu zegarów, nie zasługiwało na uznanie.

Nie jestem pewny, czy Maskelyne naprawdę miał złe zamiary, postrzegam go raczej jako „typowego intelektualistę”. Mówię to, ponieważ ten sam schemat pojawia się w przypadku wielu znaczących innowacji — nauka wydaje się daleka od ideału, gdy bardziej niż praktyczność pomysłu ceni się teoretyczną elegancję rozwiązania lub poziom intelektualny wynalazcy. Jeśli problem zostanie rozstrzygnięty w ramach innej dyscypliny niż będąca domeną osób, które uważają się za prawowitych strażników owego rozwiązania, wynalazcę czekają wielkie zmagania bez względu na to, ile dowodów zdoła przedstawić.

Aż do 1948 roku maszyna Flyer braci Wright była wystawiana nie w muzeum lotniczym Smithsonian, lecz w londyńskim Science Museum. Może się to wydawać dziwne, ale przez wiele lat po tym, jak ci właściciele sklepów rowerowych z Ohio przelecieli swoją cięższą od powietrza załogową maszyną nad archipelagiem Outer Banks w Karolinie Północnej, rząd USA odmawiał uznania ich osiągnięć, twierdząc, że finansowany przez rząd program pierwszy przyniósł takie rezultaty[13]. W roku 1847, kiedy Ignaz Semmelweis udowodnił, że mycie rąk przez lekarzy ograniczyłoby

występowanie gorączki połogowej, choroby, która może się zakończyć śmiercią rodzącej kobiety, teorią tą wzgardzono. Często bowiem bardziej liczy się nie to, czy pomysł jest dobry lub skuteczny, ale to, czy jest zgodny z przekonaniami określonej grupy ludzi [14].

Zawsze naiwnie zakładałem, że gdy Edward Jenner opracował szczepionkę przeciw ospie wietrznej, przedstawił swoje odkrycie, a potem rozsiadł się wygodnie i cieszył się powszechnym uznaniem. Prawda była jednak inna — odkrywca ów resztę życia spędził, broniąc swojego pomysłu przed ogromną liczbą osób, które czerpały korzyści ze swojej praktyki zwanej wariolizacją i nie chciały przyjąć, że jakakolwiek inna metoda może być lepsza. Ale jeśli uważacie, że ten problem należy do zamierzchłej przeszłości, przypomnijcie sobie, jakie były reakcje, gdy wymyślono elektronicznego papierosa.

Środowiska naukowe są sceptycznie nastawione do e-papierosów, i słusznie — wciąż bowiem nie wiemy, jakie mogą być długoterminowe skutki ich stosowania. Jednak wynalezienie urządzenia dostarczającego nikotynę, które zapewnia większość związanych z paleniem tytoniu uczuć bez towarzyszących mu substancji rakotwórczych, jest bez wątpienia znaczącym pomysłem, do którego warto podejść bez uprzedzeń. A jednak od czasu powstania tej technologii pojawiło się sporo jej przeciwników. Wiele krajów natychmiast zakazało używania tych urządzeń, a Światowa Organizacja Zdrowia i grupy antynikotynowe na całym świecie wystąpiły o wprowadzenie zakazu stosowania ich wszędzie tam, gdzie zabronione jest zwykłe palenie. Co dziwniejsze, e-papierosów zakazano również w wielu krajach Bliskiego Wschodu, w których zakazu palenia prawie nie ma. Najprawdopodobniej mówiono: „Tak, wiem, że to działa w praktyce, ale czy działa też w teorii?”. Tak jak za czasów Maskelyne’a dominujący model był raczej związany z astronomią niż z zegarmistrzostwem, tak

w przypadku rzucania palenia za lepszą uważa się metodę wstydu[15] niż przystosowania.

Jeśli ktoś przez ostatnie dwadzieścia lat był doradcą do spraw ochrony zdrowia, prowadzącym politykę, której celem było wywołanie wstydu, to ostatnie zdanie, jakie chciałby usłyszeć on i jego koledzy po fachu, brzmi: „Nie martwcie się, bo pewien Chińczyk wymyślił gadżet rozwiązujący problem, któremu poświęciliście swoje życie i zawdzięczacie swój status społeczny”. Co gorsza, jego twórca był biznesmenem, a nie pracownikiem służby zdrowia. Podobnie jak w przypadku odrzucenia chronometru morskiego Harrisona przez Maskelyne’a i tu zagrożone były interesy własne. Część funduszy przeznaczonych na kampanię przeciwników waporyzacji pochodziła od dużych firm farmaceutycznych, dla których te urządzenia stanowiły zagrożenie ich inwestycji w mniej skuteczne metody rzucania palenia, takie jak plastry czy guma antynikotynowa[16]. Na szczęście, w niektórych krajach zwyciężył zdrowy rozsądek[17], chociaż większość personelu medycznego wciąż niechętnie podchodziła do kwestii poparcia e-papierosów — być może z powodu nieświadomej obawy, że wobec pojawienia się skutecznego zamiennika zwykłych papierosów ich umiejętności staną się zbędne. Maskelyne chyba bał się tego samego: „Nie jest nam potrzebna twoja niezwykła wiedza astronomiczna, mój drogi, ponieważ nasz problem właśnie rozwiązał pewien zegarmistrz”.

Podobne przypadki odnotowywano co jakiś czas w historii medycyny. Gdy na przykład zaczęto przeprowadzać zabiegi endoskopowe i stosować inne mniej inwazyjne metody, przy wsparciu radiologów, chirurdzy poczuli się zagrożeni, ponieważ musieliby nagle zacząć korzystać z umiejętności innych niż te, które przez całe życie doskonalili. Podobnie było w przypadku londyńskich taksówkarzy, gdy pojawił się Uber. Jak zauważył

kiedyś pisarz Upton Sinclair: „Trudno jest skłonić kogoś do zrozumienia sprawy, gdy od jej niezrozumienia zależy jego wynagrodzenie”.

Jednym z typowych argumentów przeciwko waporyzacji było stwierdzenie, że „renormalizuje” ona palenie, ponieważ wizualnie je przypomina. Szczerze mówiąc, trudno mi w to uwierzyć. Cokolwiek myślimy o paleniu, wygląda całkiem fajnie — remake filmu *Casablanca*, w którym papierosy zastąpiono by waporyzatorami, na pewno byłby mniej romantyczny. Kolejnym argumentem, który uznałem za jeszcze bardziej niewiarygodny, było stwierdzenie, że waporyzacja może działać jak miękki narkotyk stanowiący furtkę do stosowania mocniejszych substancji. Cóż, większość osób uzależnionych od heroiny być może zaczynała od marihuany, ale większość nałogowych palaczy marihuany prawdopodobnie zaczęła od kawy i herbaty.

Kilka lat temu, gdy właśnie zaciągałem się e-papierosem przed biurem, wyszedł ochroniarz i krzyknął: „Nie może pan tutaj palić”. „Właściwie to nie palę” — odpowiedziałem mu. Poszedł skonsultować się z przełożonym, który pojawił się kilka minut później. „Nie może pan używać tutaj również e-papierosów”. „Dlaczego nie?”. „Ponieważ wygląda pan tak, jakby pan palił”. „Chodzi o nonszalancję?”. „Proszę stąd odejść”.

Tak zrobiłem.

Ten ostatni argument — wraz z „renormalizacją” i „efektem furtki” — często stosują zwolennicy ograniczenia waporyzacji w miejscach publicznych. I chociaż zapewne znajdą się nowe dowody na poparcie tych ograniczeń, żadne z nich mnie nie przekonają; podobnie jak reakcja ochroniarza wydają się bowiem tylko desperacką próbą dostosowania logicznych argumentów do reakcji emocjonalnej.

Jak wykazał psycholog Jonathan Haidt[18], w większości przypadków tak działa moralizatorstwo. Odpowiadamy instynktownie, a dopiero potem

staramy się zracjonalizować naszą reakcję. Na przykład dla większości Brytyjczyków odrażające jest jedzenie mięsa psów, a nawet koniny. Jeśli jednak zapytamy ich, dlaczego tak sądzą, przedstawią masę argumentów w obronie tego, co jest tak naprawdę przekonaniem społecznym — dokładnie tak samo jak przeciwnicy waporyzacji, którzy chętnie powtarzają, że osoby niepalące sięgną najpierw po e-papierosy, a następnie zaczną palić „normalne" papierosy. „Efekt furtki" miałby sens, gdyby nie brak jakichkolwiek dowodów na jego poparcie. Wygląda na to, że tendencja jest raczej przeciwna — od palenia, przez waporyzację, do (w wielu przypadkach) rzucenia palenia. Według ASH tylko 0,1% e-palaczy nigdy nie paliło tytoniu. Tylko 5% młodocianych korzysta z e-papierosów częściej niż raz w tygodniu; prawie wszystkie z tych osób to obecni lub byli palacze. Jeśli rzeczywiście mamy do czynienia z „furtką", jest to raczej furtka wyjściowa [19].

Jedno z możliwych wyjaśnień brzmi: palenie jest raczej nawykiem niż uzależnieniem; po kilku latach palenia bardziej niż samej używki potrzebujemy związanych z nią rytuałów. Dlatego jeśli ktoś nie jest uzależniony od palenia, e-papierosy nie będą dla niego żadną pokusą, podobnie jak ci z nas, którzy nigdy nie byli uzależnieni od heroiny, nie polubią igieł.

Kilka lat temu pewien sędzia Sądu Najwyższego wracał samochodem do domu z klubu golfowego po pięciu lub sześciu podwójnych dżinach z tonikiem, kiedy zatrzymała go policja i musiał dmuchnąć w balonik. Ponieważ urządzenie wykazało bardzo niski poziom alkoholu w wydychanym powietrzu, policjanci pozwolili sędziemu odjechać, a ten zaraz udał się z powrotem do klubu i zażądał zwolnienia barmana, zarzucając mu, że rozwadnia drinki. Nieuczciwi barmani wiedzą bowiem, że po jednym dżinie z tonikiem można serwować klientom sam tonik

w szklance lekko przepłukanej dżinem i nie dość, że klienci nie zauważą różnicy, to niektórzy z nich będą wykazywać objawy charakterystyczne dla stanu nietrzeźwości (bełkotliwa mowa czy słaba koordynacja), nawet jeśli prawie nie spożyli alkoholu[20]. Ten efekt placebo może oznaczać, że e-papieros jako namiastka palenia działa jedynie na byłych palaczy. W takim przypadku jest to dobra wiadomość dla producentów urządzeń do waporyzacji — można odrzucić jeden powszechny sprzeciw. Ale jest to też dla nich zła wiadomość: sprzedaż e-papierosów może bowiem spaść, gdy zabraknie byłych palaczy chcących zamienić zwykłe papierosy na elektroniczne.

1.3 – PSYCHOLOGICZNE MOONSHOTY

Alphabet, macierzysta spółka Google'a, stworzyła kiedyś dział, który obecnie nazywa się po prostu „X". Powstał jako Google X, a jego celem były projekty, które określano mianem *moonshot*. Moonshoty to niezwykle ambitne, „księżycowe" innowacje, które — zamiast stopniowej zmiany — mają dokonać natychmiastowej rewolucji w danej dziedzinie. X finansuje na przykład badania nad samochodami autonomicznymi, których celem jest zmniejszenie liczby śmiertelnych ofiar wypadków drogowych o co najmniej 90%. Firma inspiruje się wynalazkami, które nie stanowiły po prostu skromnego ulepszenia, lecz trwale zmieniły los cywilizacji — pociągów, maszyn parowych, które zastąpiły siłę konia, czy elektryczności, która zastąpiła oświetlenie gazowe.

Mam nadzieję, że X odniesie sukces, choć sądzę, iż inżynierowie z tej firmy w końcu odkryją, jak trudne są takie zmiany. Obecnie w wielu przypadkach konkurujemy z prawami fizyki. Naddźwiękowy strumieniowy silnik odrzutowy (*scramjet*) czy superszybka kolej przyszłości (*hyperloop*)[21] mogą być i są moonshotami, jednak znaczne przyspieszenie podróży lądowych lub powietrznych to skomplikowana sprawa, która wiąże się z nieprzewidzianymi zagrożeniami[22]. Uważam natomiast, że dość łatwo uzyskać „psychologiczne moonshoty". Skrócenie czasu podróży pociągiem o 20% kosztowałoby setki milionów, ale zwiększenie przyjemności o 20% może nie kosztować prawie nic.

W ciągu najbliższych pięćdziesięciu lat największy postęp nie będzie prawdopodobnie wynikać z udoskonaleń technologicznych, lecz dokona się

w sferze psychologii i myśleniu projektowym. Mówiąc prościej: łatwo będzie zmienić postrzeganie czegoś za ułamek kosztów, które trzeba by przeznaczyć na faktyczne udoskonalenia technologiczne. Psychologika — w przeciwieństwie do logiki — nie wyklucza tego rodzaju „magicznych" ulepszeń. Co do psychologii mylimy się znacznie bardziej niż w przypadku fizyki, a zatem można w tej dziedzinie znacznie więcej poprawić. Na dodatek nasza kultura wyżej niż zrozumienie drugiego człowieka ceni przedmioty, toteż naprawdę kiepsko sobie radzi i ze stawianiem pytań, i z odczytywaniem odpowiedzi, które płyną z psychiki.

Dam prosty przykład. Mapa Ubera jest psychologicznym moonshotem, bo wprawdzie nie skraca czasu oczekiwania na taksówkę, ale sprawia, że czekanie staje się o 90% mniej frustrujące. Innowacja ta powstała w wyniku nagłego olśnienia założyciela firmy (ni mniej, ni więcej tylko podczas oglądania filmu z serii o Jamesie Bondzie[23]), że niezależnie od tego, co mówimy, bardziej niepokoi nas niepewność oczekiwania niż jego czas. Wymyślenie mapy było prawdopodobnie odpowiedzią na dziesięciokrotny wzrost liczby taksówek na drodze — nie dlatego, że czas oczekiwania uległ skróceniu, lecz dlatego, że czekanie na taksówkę stało się dziesięć razy mniej irytujące.

A jednak przeznaczamy niewiele pieniędzy i poświęcamy zbyt mało czasu na poszukiwanie rozwiązań psychologicznych — częściowo dlatego, że próbując zrozumieć, dlaczego ludzie postępują w dany sposób, zazwyczaj wybieramy racjonalne wyjaśnienie, o ile takie istnieje. Ludzie kierujący różnymi organizacjami najczęściej odrzucają rozwiązania psychologiczne, reagując na nie tak, jak Maskelyne zareagował na innowacje nawigacyjne Harrisona. Ale jest to związane również z tym, że chcemy uważać ludzkie zachowanie za wyrafinowane i racjonalne, ukrywając nasze nieświadome intencje.

Niechętnie przyjmujemy fakt, że to nasze nieuświadomione emocje decydują o wyborze jednej marki piwa nad inne, ale jest to spowodowane tym, że nie uważamy piwa za produkt podstawowy. Większość osób przyznaje, że tak banalne czynniki, jak kampania reklamowa lub projekt etykiety, mogą mieć wpływ na to, co zamawiamy w barze, ale jeśli zasugerujecie im, że zwykle również nieuświadomiony czynnik ma wpływ na korzystanie przez nas z opieki zdrowotnej albo sposób, w jaki oszczędzamy na emeryturę, będą oburzeni.

Jestem gotów się założyć, że dziś na świecie płaci się dziesięć razy większej liczbie osób, które zastanawiają się nad tym, dlaczego konsumenci wolą colę lub pepsi, niż osobom, które zadają pytania w rodzaju: „Dlaczego ludzie zapisują się do lekarza?”, „Dlaczego idą na uniwersytet?” albo „Dlaczego przechodzą na emeryturę?”. Uważa się, że odpowiedzi na te trzy pytania są racjonalne i oczywiste, prawda jest jednak inna.

1.4 – W POSZUKIWANIU „PRAWDZIWEGO POWODU”. ODKRYWANIE NASZEJ NIEŚWIADOMEJ MOTYWACJI

Jak już wspomniałem, jeśli chcecie zdenerwować swoich co bardziej racjonalnych kolegów, w trakcie spotkania z nimi zadajcie im dziecinne pytanie, na które odpowiedź wydaje się oczywista — musicie im je zadać właśnie dlatego, że rozsądni ludzie nigdy nie zadają tego rodzaju pytań. Pamiętacie przykład, który podałem — pytanie, dlaczego ludzie nie cierpią stać w pociągach? Gdy je formułowałem, wydawało mi się, że żaden dorosły człowiek nie zadał takiego pytania przez ostatnie dziesięć lat — brzmiało ono tak głupio.

Może właśnie z tego względu tak bardzo się ceni agencje reklamowe, że tworzą kulturę, w której dopuszcza się zadawanie głupich pytań i sugerowanie głupich odpowiedzi. Mój przyjaciel i mentor Jeremy Bullmore przypomniał mi debatę, która w latach sześćdziesiątych rozgorzała w agencji reklamowej J. Walter Thompson na temat powodów, z jakich ludzie kupują wiertarki elektryczne. „Czasem przecież trzeba wywiercić dziurę w ścianie, powiesić jakieś półki lub zrobić coś w tym stylu, więc idzie się i kupuje wiertarkę, aby to zrobić” — powiedział ktoś rozsądnie. Llewelyn Thomas, copywriter, syn poety Dylana Thomasa, podważył jednak te argumenty. „Nie sądzę, aby to był podstawowy powód. Raczej jest tak, że gdy zauważasz wiertarkę w sklepie, nagle chcesz ją mieć. Przywozisz ją więc do domu i chodzisz po różnych pomieszczeniach,

zastanawiając się, gdzie by tu wywiercić otwór”. Dyskusja ta pokazuje, że ludzie dzielą się na tych, którzy wierzą w racjonalne wyjaśnienia, i tych, którzy wierzą w nieświadomą motywację; co odzwierciedla podział na logikę i psychologikę [24].

Nigdy nie odkryjemy nieświadomych motywów, jeśli nie stworzymy atmosfery, w której będzie można — nie obawiając się kompromitacji — zadawać z pozoru głupie pytania. „Dlaczego ludzie nie cierpią czekać na wizytę montera?”, „Dlaczego nie lubią, gdy ich lot jest opóźniony?”, „Dlaczego nie znoszą stać w pociągach?”. Wydaje nam się, że odpowiedzi na wszystkie te pytania są proste — więc nasze wiecznie poszukujące racjonalnego wyjaśnienia umysły nazbyt szybko znajdują wiarygodną odpowiedź. Ale z faktu, że na jakieś pytanie można odpowiedzieć w racjonalny sposób, wcale nie wynika, że w naszej podświadomości nie kryje się bardziej interesująca odpowiedź irracjonalna.

„Dlaczego ludzie kupują lody głównie latem?” to kolejne pytanie, na które odpowiedź wydaje się prosta: „Oczywiście dla ochłody w upalny dzień!”. Choć brzmi to przekonująco, z zachowań konsumentów wynika coś innego. Znacznie lepszym prognostykiem sprzedaży lodów jest bowiem słońce, a nie temperatura. Na dodatek, co jeszcze bardziej dezorientujące, które trzy kraje w Europie mają największą sprzedaż lodów na jednego mieszkańca? Finlandia, Szwecja i Norwegia! Można jednak spojrzeć na to inaczej i zadać pytanie, czy ludzie, chcąc uzasadnić sobie jedzenie lodów, w ogóle potrzebują specjalnej okazji. Być może słoneczny dzień w Szwecji zdarza się tak rzadko, że nie stanowi wystarczającego powodu?

Podobnie absurdalne wydaje się pytanie: „Dlaczego ludzie chodzą do lekarza?”, dopóki nie uświadomimy sobie, że wcale takie nie jest. Czy chodzą dlatego, że chorują i chcą się leczyć? Czasami tak, ale to pozornie racjonalne zachowanie kryje nierzadko wiele innych pobudek. Może ludzie

się martwią i oczekują pocieszenia? A może potrzebują tylko potwierdzającego schorzenie dokumentu, który będą mogli przedstawić pracodawcy? Wiele osób zaś po prostu lubi, jak ktoś się nimi zajmuje. Generalnie więc ludzie poszukują zazwyczaj nie możliwości leczenia, lecz rozproszenia obaw i podniesienia na duchu. Istnienie wielu powodów ma znaczenie — w końcu ludzie nie umawiają się bez potrzeby do dentysty, tylko do internisty.

Chcąc rozwiązać problem niepotrzebnych wizyt lekarskich lub stworzyć listę priorytetów i na jej podstawie ustalać, kto powinien mieć pierwszeństwo w dostępie do lekarza, trzeba wziąć pod uwagę nieświadome motywy, a potem je zracjonalizować. Niektóre sprawy można bowiem załatwić na przykład przez telefon, inne wizyty można odłożyć na później, pozwalając organizmowi w naturalny sposób pokonać chorobę. W przypadku grypy można nawet zostawić nagraną na automatycznej sekretarce wiadomość z dokładnym opisem objawów i informacją, co powinny zrobić osoby młodsze lub ogólnie silniejsze, gdy podejrzewają u siebie infekcję. Kiedy ludzie dowiadują się, że choroba jest powszechna, nie martwią się tak bardzo i rzadziej zgłaszają się do gabinetu lekarskiego po to tylko, by usłyszeć kilka uspokajających słów. Już samo stwierdzenie: „Choruje mnóstwo ludzi” często działa uspokajająco. (Naprawdę mało kto pragnie usłyszeć od lekarza: „Pański przypadek jest naprawdę niezwykły — w całej mojej karierze zawodowej nigdy się z czymś takim nie spotkałem”).

Dziwne jest to, że po fakcie pacjenci udają, iż choroba była jedyną przyczyną umówienia się do lekarza. Gdy chcemy zmienić zachowanie ludzi, ich racjonalne wyjaśnienie własnego postępowania może nas wprowadzić w błąd, ponieważ nie jest ono „prawdziwym powodem”. Oznacza to, że próby zmiany zachowania tych osób przy użyciu racjonalnych argumentów mogą się okazać nieskuteczne, a nawet przynieść

efekt przeciwny do zamierzonego. W wielu obszarach ludzkiego działania logika odgrywa bowiem niewielką rolę. Dużo więcej może dać zrozumienie nieświadomych przyczyn oporu wobec nowego zachowania, a następnie usunięcie ich lub stworzenie nowego kontekstu dla podjęcia decyzji.

Wybór, czy w danym momencie użyjemy logiki czy psychologiki, zależy od tego, czy chcemy rozwiązać problem, czy tylko udawać, że staramy się go rozwiązać. Nie każdy sposób ratowania świata pozwoli się poczuć bohaterem — mówiąc o gwałtownym spadku populacji niedźwiedzi polarnych, czujemy się wprawdzie bardziej szlachetni niż wtedy, gdy próbujemy zaprojektować pojemniki do recyklingu, ale właśnie ten drugi sposób może przynieść lepsze efekty. Zaprzeczanie istnieniu nieświadomej motywacji wynika ze złudnego samozadowolenia osób wykonujących zawody o wysokim statusie społecznym. Jak wolimy o sobie myśleć? Jako o naukowcach zajmujących się medycyną, którzy zwiększają zakres ludzkiej wiedzy, czy też o swego rodzaju znachorach dostarczających zaniepokojonym swoim stanem pacjentom środków uśmierzających ból? Współczesny lekarz pełni obie te funkcje, choć zatrudniony jest raczej z pierwszego niż z drugiego powodu. Mimo że nikt — ani pacjenci, ani lekarze — w to nie wierzy, wypierając tę prawdę, trudno zrozumieć i poprawić stan opieki medycznej.

1.5 – PRAWDZIWY POWÓD MYCIA ZĘBÓW

Istnieje pewien przykład ludzkiego zachowania, które ma zarówno „oficjalny” cel leczniczy, jak i głębokie uzasadnienie psychologiczne; przykład ten moim zdaniem świetnie pokazuje, w jaki sposób logicznym, racjonalnym wytłumaczeniem naszego postępowania można przesłonić wyjaśnienie nieświadome, ewolucyjne. Zaczynamy od kolejnego dziecinnego pytania: „Dlaczego ludzie myją zęby?”. Oczywiście chodzi nam o utrzymanie zdrowych zębów oraz zapobieganie próchnicy, ubytkom, wypełnieniom i ekstrakcjom. Jaka inna odpowiedź mogłaby tu paść? Cóż, w rzeczywistości, gdy spojrzymy na zachowanie osób dorosłych wybierających, kupujących i stosujących pastę do zębów, dostrzeżemy pewne modele konsumpcyjne sprzeczne z tym logicznym wytłumaczeniem. Gdyby naprawdę chodziło nam o zminimalizowanie ryzyka próchnicy, mylibyśmy zęby po każdym posiłku, a przecież nikt tego nie robi. Większość osób najczęściej myje zęby tuż przed jakimś spotkaniem — wtedy, gdy obawiają się negatywnych konsekwencji społecznych ewentualnych plam na zębach lub nieświeżego oddechu.

Kiedy większe jest prawdopodobieństwo, że umyjecie zęby? Bądźcie ze mną szczerzy. Po zjedzeniu lodów czy przed randką?[25] Być może zawzięcie szorujecie zęby przed prezentacją w pracy lub przed romantyczną kolacją. Ale po zjedzeniu tabliczki czekolady wieczorem w domu nie jest to już takie pewne. Jeśli mi nie wierzycie, zadajcie sobie jedno pytanie: dlaczego niemal każda pasta do zębów ma miętowy zapach? Ostatnie badania wykazały też, że stosowanie nici dentystycznej, jeśli chodzi

o zdrowie jamy ustnej, nie przynosi większych korzyści. Już sobie wyobrażam, jak ta wiadomość przeraziła producentów nici dentystycznych, lecz mogą odetchnąć — moim zdaniem to odkrycie nie będzie miało żadnego wpływu na skłonność konsumentów do nitkowania zębów, głównie dlatego, że nie używali oni nici ze względów zdrowotnych [26].

Jeszcze dziwniejsze niż powody mycia zębów jest uwielbienie dla pasty do zębów w paski. Kiedy pojawiła się na rynku (pierwszy taki produkt nosił nazwę Stripe), zastanawiano się nad metodami jej produkcji. Wiele osób rozcinało pustą tubkę, inni zamrażali pełną, a następnie przecinali ją, chcąc zobaczyć, jak wygląda w przekroju [27]. Dziwne było to, że nikt nie zapytał: „Po co?”. Przecież w chwili, gdy pasta do zębów trafia do ust, wszystkie jej składniki się ze sobą łączą, jaki więc jest sens trzymania ich w tubce oddzielnie?

Istnieją dwa wyjaśnienia:

1) zwykły dziecinny urok nowości

oraz

2) psychologika.

Z punktu widzenia psychologiki paski stanowią sygnał — twierdzenie, że pasta do zębów spełnia więcej niż jedną funkcję (zwalczanie próchnicy, ochrona przed rozwojem bakterii i odświeżanie oddechu), wydaje się bardziej przekonujące, gdy zawiera trzy wyraźnie oddzielone od siebie składniki aktywne. Generalnie bowiem konsumenci lubią widzieć, że w wykonanie produktu został włożony dodatkowy wysiłek. Jeśli powiemy po prostu: „Ten proszek do prania jest lepszy niż nasz stary proszek”, będą to dla konsumenta puste słowa. Jeśli jednak zastąpimy proszek żelem, kapsułką lub inną formą produktu, to koszt i trud włożone w tę zmianę

sprawią, że nabywcy chętniej uwierzą, iż ze zmianą postaci produktu dokonano również zmiany jego zawartości.

Pasta do zębów jest szczególnie ciekawym przykładem, ponieważ jeśli nieświadoma intencja przypadkowo pokrywa się z racjonalnym wyjaśnieniem, zakładamy, że działaniu przyświecają motywy racjonalne.

Wyobraźcie sobie, że wracacie do domu i widzicie psie odchody na podłodze w kuchni; uznacie pewnie, że to okropne, i natychmiast je sprzątniecie. Potem umyjecie podłogę wodą z detergentem, a gdybym zapytał, po co, usłyszałbym: „oczywiście dlatego, że odchody są niehigieniczne; są źródłem zarazków". I w tym właśnie rzecz. Ludzie z epoki wiktoriańskiej zareagowaliby pewnie tak samo i wykonaliby te same czynności, chociaż nie mieli pojęcia o zarazkach. Technicznie rzecz biorąc, ich stosunek do odchodów byłby irracjonalny, a zatem „całkowicie emocjonalny". W dzisiejszych czasach, gdyby ktoś zaczął rzucać odchodami, uznalibyśmy go za zagrożenie dla zdrowia publicznego, podczas gdy w XVIII wieku nazwano by jego zachowanie „bezbożnym", a w XV — być może spalono by go na stosie. Niechęć do odchodów nie była więc wynikiem rozumowania, ale instynktu, a jej przyczyn jeszcze wówczas nie znano.

1.6 – WŁAŚCIWE ZACHOWANIE Z NIEWŁAŚCIWYCH POBUDEK

Przez mniej więcej pół miliona lat — czyli zanim w latach siedemdziesiątych XIX wieku bakteriologię medyczną uznano za naukę — emocjonalnych rozwiązań racjonalnych problemów dostarczała nam ewolucja. Do przetrwania i rozmnażania się bardziej prawdopodobna była odraza wobec odchodów, a więc prawie wszyscy pochodzimy od osób, które ją odczuwały. Co ciekawe, przyjęliśmy takie zachowanie na wiele tysięcy lat wcześniej, niż poznaliśmy jego faktyczne przyczyny.

Istnieje pewien powód takiego ewolucyjnego rozwoju. Instynkty są dziedziczne, natomiast pobudek trzeba uczyć; ważne jest, jak się zachowujemy, nie znając przyczyn, dla których coś robimy. Jak zauważa Nassim Nicholas Taleb: „Nie ma czegoś takiego jak pogląd racjonalny lub irracjonalny — istnieje tylko racjonalne lub irracjonalne zachowanie”. A najlepszy ewolucyjny sposób, aby skłonić nas do jakiegoś zachowania lub unikania go, to powiązanie go z jakąś emocją. Czasami emocje trudno wytłumaczyć, na przykład Brytyjczycy nie mają powodu obawiać się pająków, ponieważ w Wielkiej Brytanii nie występują groźne gatunki, ale ludzie i tak się ich boją jakby na wszelki wypadek. Po co bowiem ryzykować? Lęk przed pająkami nie daje przecież żadnych korzyści, no chyba że ktoś zostaje specjalistą i pracuje w ogrodzie zoologicznym. A zatem, tak jak w przypadku mycia zębów zachowania, które przynoszą nam racjonalne korzyści, nie muszą mieć wcale racjonalnych podstaw. Mycie zębów pomaga w utrzymaniu zdrowej jamy ustnej, nawet jeśli

czynimy to z próżności. Z punktu widzenia ewolucji jeśli zachowanie jest korzystne, u jego podstaw może leżeć dowolny powód.

By postępować racjonalnie, nie potrzebujemy powodów.

Książki historyczne pełne są przykładów korzyści dla zdrowia publicznego lub korzyści społecznych, które wynikają z przyczyn raczej duchowych niż materialnych[28]. Dobrym przykładem są rygorystyczne przepisy dotyczące żywienia — zarówno w islamie, jak i judaizmie — które mają dodatkową korzyść w postaci spójności społecznej, ponieważ zmuszają ludzi do wspólnego jedzenia.

Ponadto, chociaż zakaz spożywania wieprzowiny może wydawać się przesądem, hodowanie kurczaków zamiast świń — jak wyjaśnia antropolog Richard Redding — ma kilka istotnych zalet. „Po pierwsze, drób jest wydajniejszym źródłem białka niż wieprzowina; w przypadku drobiu do wyprodukowania kilograma mięsa potrzeba 3,5 tysiąca litrów wody, świnie potrzebują zaś 6 tysięcy litrów. Po drugie, kury znoszą jaja, ważny produkt uboczny, którego świnie nam nie zapewnią. Po trzecie, kurczaki są znacznie mniejsze niż świnie i dlatego jedną sztukę można spożyć w ciągu doby; likwiduje to problem przechowywania dużych ilości mięsa w gorącym klimacie. Na koniec, nawet ludy koczownicze mogą hodować kury. Chociaż ani kurcząt, ani świń nie można hodować w sposób, w jaki hoduje się bydło, kurczaki są na tyle małe, że można je przewozić”. Do tej listy możemy również dodać ryzyko infekcji; chociaż w judaizmie zakaz spożywania wieprzowiny jest opisywany jako *chok*, co oznacza „zasadę, dla której nie ma uzasadnienia”, faktem jest, że świnie mogą rozprzestrzeniać choroby, które mogą się przenosić na ludzi.

Podobnie zgodnie z wymogami islamu zmarłych należy chować jak najszybciej po śmierci, aby „zmniejszyć ich cierpienie w życiu

pośmiertnym i zwrócić ich Allahowi”. Dlatego podczas całej kampanii Gallipoli w 1915 roku[29] muzułmanie starali się szybko grzebać swoich zmarłych, natomiast zwłoki żołnierzy państw ententy leżały na polu bitwy niekiedy przez kilka dni, zanim zostały stamtąd zabrane. Rezultatem były dalsze straty w ludziach — śmiertelne ofiary chorób wśród przedstawicieli wojsk sojuszniczych, podczas gdy wśród przeciwników było ich znacznie mniej. W ten sposób niepotwierdzone naukowo przekonania na temat pochówku doprowadziły do racjonalnego i ratującego życie zachowania.

Zapewne też zapytani, dlaczego właściwe jest zakładanie cmentarzy poza miastem, współcześni ludzie mogą wskazać na ryzyko infekcji lub zanieczyszczenia zasobów wodnych. Jednak, jak powiedziałem wcześniej, o istnieniu zarazków wiemy dopiero od mniej więcej stu lat, a przecież na długo przedtem cmentarze powstawały z dala od osad mieszkalnych. I tym razem było to zachowanie instynktowne związane z wierzeniami. W średniowieczu mieszkańcy Europy przenosili cmentarze poza mury miasta. Czynili to z obawy, że dusze zmarłych powrócą i będą nawiedzać żywych, a przypadkowym skutkiem tego lęku przed „upiorami” był wzrost higieny i ochrona przed chorobami.

Zachęcając do racjonalnego zachowania, nie stosujcie jedynie argumentów racjonalnych.

Rozum i naiwne założenie, że ludzie rozumieją powody własnego zachowania, daje nam błędne wyobrażenie na temat przyczyn stosowania pasty do zębów. Gdybyście zapytali ludzi, dlaczego umyli zęby, powiedzieliby wam o zdrowiu jamy ustnej i chęci uniknięcia wizyt u dentysty, lecz prawdopodobnie nie wspomnieliby o świeżym oddechu i pewności siebie w kontaktach międzyludzkich. Racjonalny człowiek stwierdziłby zatem, że motywacją do zachowań prozdrowotnych są

oczekiwane korzyści; w rzeczywistości jednak zachowania prozdrowotne, takie jak mycie zębów, zwykle wynikają z przyczyn drugorzędnych wobec pożytków zdrowotnych. Jakie jest moje zdanie? Kogo obchodzi, dlaczego ludzie myją zęby, póki to robią? Kogo obchodzi, dlaczego ludzie segregują śmieci, póki przestrzegają zaleceń? I kogo obchodzi, dlaczego nie jeżdżą po pijanemu, póki tego nie robią?!

Jeśli — chcąc zachęcić ludzi do zachowań racjonalnych — ograniczymy się do racjonalnych argumentów, wykorzystamy tylko niewielką część narzędzi, jakie mamy do dyspozycji. Logika wymaga wprawdzie bezpośredniego związku między rozumem a działaniem, ale z psychologiką jest inaczej. Jest ważna, co oznacza, że jeśli chcemy skłonić ludzi, by na przykład w swoim postępowaniu wykazywali wrażliwość na problemy środowiska — poza odwołaniem się do rozsądku lub obowiązku — możemy skorzystać z innych narzędzi. Podobnie jeśli naszym celem jest odwiedzenie ludzi od jazdy po pijanemu, nie musimy polegać wyłącznie na argumentach racjonalnych; zwykle to podejście się nie sprawdza — ale istnieją inne środki emocjonalnego nacisku, których możemy użyć, aby osiągnąć ten efekt. Zapytajcie przedstawicieli branży reklamowej z lat dwudziestych XX wieku.

Wierzcie lub nie, wyrażenie opisujące osobę z potencjałem, stale o krok od sukcesu — „Zawsze druhna, nigdy panna młoda” — ma swoje źródło w reklamie Listerine; w tym przypadku produkt do higieny jamy ustnej reklamowano, nie odwołując się do korzyści zdrowotnych, lecz do lęku przed społecznym i seksualnym odrzuceniem. „Przypadek Edny był naprawdę żałosny... Ale tak to bywa, gdy mamy do czynienia z nieświeżym oddechem”. Podobnie broszurę reklamową mydła Lifebuoy z lat trzydziestych XX wieku zatytułowano „Dlaczego płakałam po imprezie”; również ten produkt promowano ze względu na kwestie obyczajowe, a nie

na korzyści fizjologiczne. Obietnica Colgate dotycząca „pewności siebie” była pomysłowa z powodu swej dwuznaczności: z jednej strony mówiła o pewności, jaką da nam zabranie dzieci do dentysty, z drugiej sugerowała wewnętrzną pewność siebie, jaką produkt zapewnia użytkownikowi podczas spotkań lub innych sytuacji społecznych.

Zachowania konsumentów i próby wpływania na nie przez reklamodawców można uznać za eksperyment społeczny o wielkiej mocy, który mógłby łatwo ujawnić nam prawdę o tym, czego ludzie chcą i co nimi kieruje. To, na co ludzie wydają pieniądze („ujawnione preferencje”), zwykle lepiej pokazuje, czego konsumenci naprawdę chcą, niż deklarowane przez nich pragnienia i potrzeby [30].

Gdyby Darwin poczekał jakieś sto pięćdziesiąt lat, zaoszczędziłby sobie wielu kłopotów i choroby morskiej — odkryłby, że pochodzimy od małp, podróżując z rodzinnego domu Down House do swojego (i mojego) lokalnego supermarketu Sainsbury’s w Otford w hrabstwie Kent. Tam — na podstawie danych z punktu sprzedaży — dowiedziałby się, że w Wielkiej Brytanii spośród ponad 30 tysięcy artykułów leżących na półkach najczęściej kupowanym przez konsumentów produktem spożywczym są... banany.

1.7 – SPOSÓB, W JAKI ZADAJESZ PYTANIE, MA WPŁYW NA ODPOWIEDŹ

Kilka lat temu zadzwonił do mnie ktoś, kto zajmował się instalacją czujników dymu w zagrożonych pożarem mieszkaniach amerykańskich. Miał bowiem problem: mieszkańcy cieszyli się wprawdzie, że dostają za darmo wykrywacz dymu, ale mieli obiekcje co do montażu więcej niż jednego czujnika. Byli w stanie się zgodzić na czujnik w holu, ale nie w pokoju dziecka. Jestem pewny, że w dłuższej perspektywie można znaleźć sensowne rozwiązanie tego problemu — choćby włączenie funkcji wykrywania dymu w żarówkach lub oprawach oświetleniowych. Ja jednak zaproponowałem sztuczkę stosowaną przez kelnerów w restauracji i nakłonienie mieszkańców do przyjęcia trzech lub czterech czujników.

Jednym z czynników mających wpływ na zysk ekskluzywnych restauracji jest to, że podaje się w nich wodę butelkowaną dwojakiego rodzaju, co pozwala kelnerom zapytać „gazowana czy niegazowana?”, a klientom niezręcznie wtedy odpowiedzieć „wystarczy woda z kranu”. Wpadłem na pomysł, że należy pojawić się w mieszkaniu z pięcioma czujnikami dymu; przedstawiciel straży pożarnej jakby od niechcenia pokaże wszystkie pięć, a potem powie: „Myślę, że tutaj wystarczą trzy... Ile państwo sobie życzą, trzy czy cztery?”. Jesteśmy istotami społecznymi i tak jak trudno nam na pytanie „gazowana czy niegazowana?” odpowiedzieć: „kranowa”, tak samo na pytanie o trzy lub cztery czujniki dymu raczej nie odpowiemy: „jeden”. Jak zauważa Nassim Nicholas Taleb: „Sam sposób sformułowania pytania stanowi informację”.

1.8 – „ZMIANA PERSPEKTYWY JEST WARTA 80 PUNKTÓW IQ”

Tak powiedział Alan Kay, jeden z pionierów grafiki komputerowej. Jest to być może najlepsza obrona kreatywności wyrażona w mniej niż dziesięciu słowach. Podejrzewam też, że jest odwrotnie: brak umiejętności zmiany perspektywy świadczy o niższej inteligencji [31].

Kiedyś szedłem z kimś podmiejską ulicą w Wallingford w stanie Pensylwania. Na amerykańskich przedmieściach nie ma żywopłotów zasłaniających domy — granice własności wyznacza jedynie pobielony murek o wysokości sześćdziesięciu centymetrów. Trochę się więc przestraszyłem, gdy spory, luzem puszczony pies rzucił się ku mnie przez trawnik, głośno ujadając. Bez trudności mógłby pokonać niewysokie ogrodzenie i rozerwać mnie na strzępy. Mój towarzysz nie wydawał się jednak zaniepokojony, a pies niecały metr przed murkiem zatrzymał się na trawniku i tylko wściekle szczekał. Mój przyjaciel wiedział, że pies nosi obrożę wyposażoną w czujnik zakopanego za trawnikiem drutu pod napięciem; gdyby zwierzę podeszło zbyt blisko muru, zostałoby porażone prądem. Chociaż ogrodzenie miało tylko sześćdziesiąt centymetrów wysokości, pies bał się do niego podejść.

Podobne ograniczenie dotyczy podejmowania decyzji w biznesie i administracji państwowej. Istnieje wąski obszar, w granicach którego teoria ekonomii pozwala ludziom działać. Gdy docierają do tej granicy, nieruchomieją jak tamten pies. W niektórych obszarach biznesu i administracji logika ekonomiczna stała się takim właśnie czynnikiem ograniczającym (zamiast narzędziem metodologicznym). Jak zauważył sir

Christopher Llewellyn Smith, były dyrektor CERN, po tym jak powierzono mu zadanie zmiany wzorców zużycia energii w Wielkiej Brytanii: „Kiedy pytam ekonomistę, jego odpowiedź zawsze sprowadza się do pomysłu przekupienia konsumentów”.

Logika powinna być narzędziem, a nie regułą.

W najgorszym wypadku neoliberalizm przejmuje dynamiczny system, taki jak łączący się ze spektakularną kreatywnością i pomysłowością kapitalizm wolnorynkowy, i sprowadza go do nudnych działań w rodzaju: „Jak możemy kupić te gadżety o dziesięć procent taniej”. Dzięki takiemu podejściu władzę zdobyła ograniczona intelektualnie kasta technokratów, którzy sprawiają wrażenie ekspertów, lecz nie mają pojęcia o tym, co sprawia, że gospodarka rynkowa jest tak interesująca. Psychologiczną złożoność ludzkich zachowań sprowadza się do kilku założeń dotyczących ludzkich pragnień, co oznacza projektowanie świata dla konsumentów kierujących się logiką, a nie psychologiką. Mamy więc szybsze pociągi z niewygodnymi siedzeniami, odjeżdżające z surowych, modernistycznych stacji, podczas gdy nasza podświadomość pragnie czegoś przeciwnego: wolniejszych pociągów z wygodnymi siedzeniami odjeżdżających ze stylowych dworców.

Nie jest to wina gospodarki, lecz ludzi, którzy narzucili jej definicję tego, jaka powinna być. Co dziwne, choć uzyskaliśmy dostęp do większej ilości informacji i danych, większej mocy obliczeniowej i lepszej komunikacji, być może straciliśmy przy tym zdolność do widzenia spraw na wiele sposobów; im więcej mamy danych, tym mniej miejsca pozostaje na kwestie, których nie można łatwo wykorzystać w obliczeniach. Technologia więc nie dość, że nie zmniejszyła liczby naszych problemów, to jeszcze

wyposażyła nas w racjonalny kaftan bezpieczeństwa, który ogranicza naszą swobodę rozwiązywania tych problemów.

Czasami przeceniamy „pogoń za rozumem”, a innym razem niewłaściwie z niego korzystamy. Rozumowanie jest ważnym narzędziem do oceny rozwiązań problemów i okazuje się konieczne, gdy chcemy ich bronić, jednak nie zawsze pomaga znajdować te rozwiązania. Na przykład dzięki matematyce można wiele kwestii wyjaśnić, lecz może ona również wprowadzać w błąd. Nieodłączne wady modeli matematycznych świetnie rozumieją dobrzy matematycy, fizycy i statystycy, nie zaś ci, którzy w swojej dziedzinie są jedynie kompetentni [32].

Ilekroć rozmawiam z bardzo dobrym matematykiem, jedną z pierwszych rzeczy, które zauważam, jest jego sceptyczne podejście do narzędzi, o których inni matematycy mówią z wielkim entuzjazmem. Typowe więc zdanie mogłoby brzmieć: „Jasne, możesz przeprowadzić analizę regresji, ale pewnie otrzymasz bzdurny wynik”. Problem polega na tym, że osoby, które nie mają talentu do matematyki, często łatwowiernie przyjmują wyniki drugorzędnych matematyków i nadają im wręcz mistyczne znaczenie. Zła matematyka to chiromancja XXI wieku.

A przecież zła matematyka może prowadzić do zbiorowego szaleństwa i znacznie łatwiej, niż większość osób myśli, można się w tej dziedzinie pomylić — pojedyncze błędne dane lub fałszywe założenie może prowadzić do znacznie poważniejszych błędnych wyników.

W 1999 roku brytyjską radczynię prawną Sally Clark skazano za zabójstwo dwóch synów. Obaj zmarli z powodu nagłej śmierci łóżeczkowej (inaczej zespołu nagłego zgonu niemowląt, SIDS) w odstępie nieco ponad roku. Po śmierci drugiego dziecka pojawiły się podejrzenia i kobietę oskarżono o zabójstwo. W uznanym obecnie za niewiarygodny materiale dowodowym pediatra, profesor sir Roy Meadow, przedstawił podczas

procesu kobiety opinię, że prawdopodobieństwo dwóch zgonów z przyczyn naturalnych wynosi jeden do siedemdziesięciu trzech milionów lub jest równoważne z przypadkiem, gdy „cztery konie wygrywają wyścig Grand National w kolejnych latach przy kursie 80 do 1”. Każdego roku w Wielkiej Brytanii rodzi się 700 tysięcy żywych dzieci, a ryzyko śmierci łóżeczkowej — w przypadku klasy średniej i niepalących rodziców — wynosi jak 1 do 8543; Meadow pomnożył te dwie liczby i uzyskał wynik: 1 na około 73 miliony, stwierdzając, że podwójnego przypadku śmierci łóżeczkowej w jednej rodzinie można by się spodziewać raz na sto lat.

Jeden z biegłych medycznych powołany przez obrońcę Sally Clark opisał później tę liczbę jako rażące uproszczenie statystyczne, ale nie rozwinął tego wątku; wydawało się więc, że szansa na udowodnienie niewinności kobiety jest statystycznie niewielka. Na sali sądowej pełnej naukowców i prawników nikt nie uznał, że użyte dane statystyczne nie powinny być w sądzie brane pod uwagę. Przyjrzyjmy się, jak bardzo są błędne. Po pierwsze, Meadow wybrał liczbę 8543 z jednego źródła — podczas gdy jej wartość może być bliższa stosunkowi 1 do około 1500. Nie uwzględnił również tego, że dzieci były płci męskiej, co znacznie zwiększa ryzyko. I, co najgorsze, nie wziął pod uwagę tego, że pewną rolę mogły odegrać tutaj: taka sama kombinacja ich genów oraz czynnik środowiskowy, jak dom, w którym obaj chłopcy zmarli. Uważa się, że o śmierci łóżeczkowej mogą decydować czynniki genetyczne — może się ona więc powtarzać w niektórych rodzinach, co znaczy, że podwójny przypadek jest raczej bardziej, a nie mniej prawdopodobny.

Dziennikarz Tom Utley z „Daily Telegraph” zauważył, że sam słyszał o dwóch osobach (na 10 tysięcy znajomych), z których każda z niezrozumiałych powodów (w niczym nie zawiniwszy) straciła dwoje niemowląt, więc stwierdzenie, iż prawdopodobieństwo takiego przypadku

jest tak rzadkie, jak twierdził profesor Meadow, wydawało się niewiarygodne. Chociaż Sally Clark nieszczęśliwie w czasie obu zdarzeń była sama w domu z dzieckiem i nie miała świadków, którzy mogliby zeznać na jej korzyść, to jeśli dokonamy pewnych poprawek, odkryjemy, że w kraju wielkości Wielkiej Brytanii do takiej przypadkowej podwójnej śmierci łóżeczkowej dochodzi kilka razy w roku, przez co wina matki wydawała się mniej prawdopodobna.

Niemniej pierwotne założenie nadal jest błędne. Jeśli chcemy udowodnić złe zamiary Sally Clark, nie wystarczy stwierdzić, że teoria nagłej śmierci łóżeczkowej jest niewiarygodna. Aby tego dokonać, trzeba ulec argumentacji znanej jako „błąd rozumowania prokuratorskiego”, gdy oskarżenie może sugerować, że podobieństwo między sprawcą a oskarżonym ma większą istotność statystyczną niż w rzeczywistości. (Może na przykład jednoznacznie wskazywać, że marker DNA wspólny dla sprawcy i podejrzanego jest w posiadaniu tylko jednej na 20 tysięcy osób, ale jeśli podejrzanego zidentyfikowano po przeszukaniu bazy danych DNA liczącej 60 tysięcy osób, można by się spodziewać znalezienia trzech osób wykazujących tę cechę, z których co najmniej dwie osoby byłyby niewinne).

W przypadku sprawy Sally Clark nie wystarczy udowodnić, że podwójna śmierć łóżeczkowa jest mało prawdopodobna: trzeba również dowieść, że taka przyczyna zgonu jest mniej prawdopodobna niż podwójne dzieciobójstwo. Dzięki dokładnemu porównaniu statystycznemu — gdy porównuje się względne prawdopodobieństwo podwójnej śmierci łóżeczkowej lub podwójnego dzieciobójstwa — domniemane szanse wykazania niewinności kobiety spadają z 1 na 73 miliony do 2 na 3. Może Sally jest winna, ale teraz mamy więcej niż wystarczającą liczbę uzasadnionych wątpliwości, dzięki którym można wydać wyrok

uniewinniający. W rzeczy samej, najbardziej prawdopodobna jest niewinność kobiety.

Zauważcie jednak, że zaledwie kilka błędnych założeń statystycznych, gdy się je spotęguje, może doprowadzić do tego, że inteligentny człowiek pomyli się o współczynnik wynoszący około 100 milionów — karty tarota rzadko bywają równie niebezpieczne! Ta pomyłka sądowa sprawiła, że profesor Peter Green, prezes Królewskiego Towarzystwa Statystycznego, wystosował pismo do lorda kanclerza stojącego na czele brytyjskiej judykatury, wykazując błędność rozumowania Meadowa i radząc, jak można lepiej wykorzystać statystykę w sprawach prawnych. Problem ten jednak nigdy nie zniknie, bo liczba osób, którym się wydaje, że rozumieją statystykę, niebezpiecznie przewyższa liczbę tych, którzy faktycznie ją pojmują, a niewłaściwie użyta matematyka może doprowadzić do poważnych problemów.

> **Mówiąc dosadniej: mnożąc bzdury przez bzdury, nie dostajesz tylko trochę więcej bzdur — ale bzdury do kwadratu.**

Oznacza to, że każdy z nas powinien poznać przynajmniej jednego naprawdę dobrego matematyka; kiedy go spotkamy, zwykle doznajemy objawienia. Sam, co przyznaję z dumą, w ubiegłym roku poznałem Olego Petersa, wspaniałego niemieckiego fizyka związanego z Santa Fe Institute i London Mathematical Laboratory. Niedawno autor pewnego artykułu[33] wykazał, że mnóstwo teoretycznych ustaleń ekonomicznych opierało się na logicznie brzmiącym, ale błędnym założeniu dotyczącym mechaniki statystycznej. W artykule przedstawiono hipotezę, że jeśli chcemy wiedzieć, czy zakład hazardowy jest dobrym pomysłem, możemy po prostu sobie wyobrazić, że obstawiamy tysiące razy jednocześnie, sumujemy wygrane

netto i odejmujemy straty; jeśli ogólny wynik jest pozytywny, należy postawić zakład tyle razy, ile to możliwe.

Tak więc zakład bukmacherski kosztujący 5 funtów, w którym mamy 50% szans na wypłatę 12 funtów (w tym zwrot stawki), jest zakładem dobrym. Przeciętnie wygrywamy 1 funta za każdym razem, kiedy gramy, więc powinniśmy grać wielokrotnie. W połowie przypadków przegrywamy 5 funtów, a w połowie wygrywamy 7. Jeśli tysiąc osób zagra w tę grę tylko raz, zbiorowo osiągną zysk netto w wysokości 1000 funtów. Jedna osoba zatem, grając w tę grę 1000 razy, mogłaby się również spodziewać, że na końcu będzie bogatsza o około 1000 funtów — wynik równoległy i wynik szeregowy są takie same. Niestety, zasada ta sprawdza się tylko w określonych warunkach, a rzeczywistość do nich nie należy. Jest bowiem tak, że żadna gra hazardowa nie zależy od wcześniejszych wyników, a nasza chęć postawienia zakładu jest efektem powodzenia zakładów obstawionych w przeszłości.

Weźmy inny przykład — stawiamy 100 funtów w grze „orzeł czy reszka”, w pierwszym przypadku wygrywamy 50%, w drugim nasz majątek zmniejszy się o 40%. Ile razy chcielibyście rzucić monetą? Podejrzewam, że sporo. To przecież takie proste, prawda? Chcąc obliczyć wartość oczekiwaną przy 1000 rzutów, trzeba sobie wyobrazić, że w grze bierze udział jednocześnie 1000 osób, a następnie uśrednić wynik, dokładnie tak jak to zrobiliśmy poprzednio. Jeśli w grupie jest — średnio — więcej wygranych, nasze przewidywania są pozytywne. Ale nie jest to takie proste.

Spójrzmy na to inaczej. Gdyby 1000 osób obstawiło ten zakład raz, zaczynając z kwotą 100 funtów każda (co w sumie daje 100 tysięcy funtów), zwykle 500 zwycięzców miałoby po 150 funtów, a 500 przegranych — po 60. Czyli: 75 000 funtów + 30 000 funtów = 105 000 funtów, zwrot netto wyniósłby zatem 5%. Gdyby ktoś mnie zapytał, jak

często chciałbym rzucać monetą w tych warunkach i ile zainwestować, bez wahania bym odparł: „Wszystkie pieniądze, które mam. I rzucałbym monetą najczęściej, jak się da. Za wygraną pojechałbym zaś na Mauritius”. W tym przypadku jednak średnia równoległa nie mówi nic o wynikach serii.

Mówiąc językiem matematyki, perspektywa całości nie jest tym samym, co perspektywa szeregów czasowych. Jeśli wielokrotnie postawimy ten sam zakład, najprawdopodobniej stracimy wszystkie pieniądze. Milion osób, które będą wielokrotnie stawiać ten sam zakład, ostatecznie się wzbogaci, ale tylko dlatego, że najbogatszym 0,1% będą multimiliarderzy, ogromna większość graczy natomiast przegra. Jeśli mi nie wierzycie, wyobraźcie sobie, że cztery osoby rzucają monetą tylko dwa razy. Istnieją cztery możliwe wyniki: OO, OR, RO lub RR („O” to orzeł, „R” to reszka), wszystkie o jednakowym prawdopodobieństwie. Powiedzmy, że każda z czterech osób zaczyna z kwotą 100 dolarów i wyrzuca inną kombinację orłów i reszek:

OO
OR
RO
RR

Zwroty z tych czterech inwestycji mogą wynieść 225 funtów, 90 funtów, 90 funtów lub 36 funtów. Można na to spojrzeć dwojako. Optymistycznie: „Co za wspaniały dochód: nasze zbiorowe bogactwo netto wzrasta o ponad 10%, z 400 funtów do 441 funtów, więc na pewno wszyscy wygrywamy”. Lub pesymistycznie: „Oczywiście, ale... większość z nas jest teraz biedniejsza niż na początku, a jedno kompletnie spłukane.

W rzeczywistości osoba, której zostało 36 funtów, aby się odegrać, musiałaby wyrzucić orła trzy razy z rzędu”.

To rozróżnienie nigdy wcześniej nie przyszło mi do głowy, ale podejrzewam, że umknęło nawet uwagi większości ekonomistów. A jest to odkrycie, które ma ogromne znaczenie dla nauk behawioralnych, ponieważ wskazuje, że wiele domniemanych uprzedzeń, które ekonomiści chcieliby skorygować, wcale nie jest uprzedzeniami — mogą one po prostu wynikać z tego, że decyzja, która nie wydaje się generalnie racjonalna, jest taka, jeśli spojrzy się na nią z perspektywy szeregów czasowych, czyli perspektywy „prawdziwego życia”; to, co się zdarza średnio, gdy coś robi tysiąc osób, nie pokazuje nam, co się stanie, gdy jedna osoba zrobi to samo tysiąc razy. Wygląda na to, że w statystyce nasz rozwinięty w drodze ewolucji instynkt sprawdza się lepiej niż współcześni ekonomiści [34]. Wyjaśnię to rozróżnienie za pomocą skrajnej analogii: gdybyśmy zaoferowali dziesięciu osobom 10 milionów funtów na jedną grę w rosyjską ruletkę, może dwie lub trzy osoby byłyby zainteresowane, ale nikt by nie przyjął 100 milionów funtów, gdyby musiał zagrać dziesięć razy z rzędu.

W trakcie rozmowy z Olem Petersem zdałem sobie sprawę, że problem jest znacznie szerszy — prawie wszystkie modele cenowe zakładają, że jeśli dziesięć osób płaci za coś raz, jest to równoznaczne z sytuacją, w której jedna osoba płaci za coś dziesięć razy; oczywiście, jest to nieprawda. Dziesięć osób, które co roku zamawiają dziesięć produktów w Amazonie, prawdopodobnie nie będzie żałować, że za każdym razem płaci kilka dolarów za dostawę, ale jedna osoba, która kupuje sto rzeczy od tej firmy każdego roku, w końcu podliczy swoje roczne wydatki na wysyłkę i stwierdzi: „Hmm, czas ponownie zajrzeć do Walmarta” [35].

Jednym z naszych klientów w Ogilvy jest pewna linia lotnicza. Wciąż przypominam jej przedstawicielom, że poproszenie czterech biznesmenów

o zapłatę 26 funtów za odprawę jednej sztuki bagażu to coś zupełnie innego niż żądanie od żonatego ojca dwojga dzieci[36] zapłaty 104 funtów za odprawę bagażu jego rodziny. Podczas gdy 26 funtów to rozsądna opłata za usługę, 104 funty są zdzierstwem! Metoda wyceny bagażu powinna wyglądać mniej więcej tak: 26 funtów za jedną sztukę bagażu, 35 funtów za 2-3 sztuki. Z jakiegoś powodu chyba osobom dojeżdżającym do pracy oferuje się bilety okresowe — trasa jest stała, a 100 osób płaci za jednorazowy przejazd więcej, niż jedna osoba zapłaci, przemieszczając się 100 razy. Podobnie model oszczędności czasowej mający uzasadniać bieżące inwestycje Wielkiej Brytanii w sieć kolei dużej prędkości (High Speed 2) zakłada, że 40 osób oszczędzających godzinę dziesięć razy w roku to to samo, co dla jednego dojeżdżającego do pracy oszczędzenie godziny 400 razy w roku. Takie porównanie nie ma oczywiście sensu; w pierwszym przypadku to udogodnienie, podczas gdy drugi przypadek zmienia życie.

1.9 – UWAŻAJCIE NA MATEMATYKĘ: ALBO DLACZEGO CHCĄC WYDAWAĆ SIĘ RACJONALNI, ZACHOWUJEMY SIĘ IDIOTYCZNIE

Wolałbym prowadzić firmę bez matematyków niż z kiepskimi matematykami. Pamiętajcie, że za każdym razem, gdy coś uśredniacie, dodajecie lub mnożycie, tracicie podstawowe informacje. Pamiętajcie też, że jedna fałszywa wartość odbiegająca od średniej może istotnie zniekształcić rzeczywistość — tak jak Bill Gates, wchodząc na stadion piłkarski, statystycznie podnosi średni poziom bogactwa wszystkich osób o milion dolarów.

Agencja reklamowa, w której pracuję, wysłała kiedyś pocztą prośby o wsparcie dla naszego klienta — organizacji charytatywnej. Zauważyliśmy, że jedna taka akcja przyniosła znacznie większe zyski niż inne. Ponieważ poszczególne akcje niewiele się od siebie różniły, różnica w wynikach bardzo nas zaskoczyła. Kiedy zbadaliśmy sprawę, okazało się, że jedna osoba wysłała czek w wysokości 50 tysięcy funtów [37].

Weźmy inny przykład tego, jak jeden fałszywy element danych — wartość odbiegająca od średniej — gdy nie jest właściwie rozumiany, może prowadzić do zadziwiających wniosków. Mam kartę, której używam do płacenia za paliwo, i za każdym razem, kiedy tankuję, przebieg mojego samochodu jest rejestrowany na terminalu płatniczym. Po roku firma rozliczająca płatności za pomocą paliwowych kart kredytowych zaczęła umieszczać przebieg (mile na galon) na comiesięcznych wyciągach — jest

to niezły pomysł, ale w końcu zaczęło mnie to denerwować, ponieważ z danych wynikało, że z każdym miesiącem mój samochód staje się mniej ekonomiczny. Długo nad tym myślałem, zadręczając się tym, że wycieka mi paliwo; rozważałem nawet ewentualność, że ktoś podkrada mi benzynę ze zbiornika.

Potem jednak coś sobie przypomniałem: wkrótce po otrzymaniu od firmy karty paliwowej zapomniałem jej kiedyś użyć i zapłaciłem zwykłą kartą kredytową. Oznaczało to, że zgodnie z danymi posiadanymi przez firmę wydającą karty paliwowe w jednym okresie pokonałem na jednym baku odległość dwóch tankowań. Ponieważ ta anomalia wciąż widniała w bazie danych, z każdym kolejnym miesiącem jazdy statystyka zużycia paliwa wyglądała gorzej — w taki sposób jeden nieprawidłowy pomiar (punkt danych) negatywnie wpłynął na całość obliczeń.

Wróćmy jednak do mojego pierwotnego wywodu. W matematyce wynik mnożenia 10 x 1 zawsze będzie taki sam jak w przypadku działania 1 x 10, w życiu jednak rzadko tak jest. Można oszukać raz każdą z dziesięciu osób, ale o wiele trudniej jest zwieść dziesięć razy tę samą osobę[38]. A ile innych rzeczy opiera się na takich założeniach? Wyobraźcie sobie na chwilę równoległy wszechświat, w którym nie ma sklepów i cały handel odbywa się w sieci. Taki pomysł może wydawać się fantastyczny, ale w pewnym sensie przypomina obraz prowincji Stanów Zjednoczonych sprzed stu lat. W 1919 roku katalogi wydawane przez Sears, Roebuck & Company oraz Montgomery Ward były dla 52% Amerykanów zamieszkujących obszary wiejskie jedynym sposobem dokonania zakupu jakichkolwiek nieco bardziej ekskluzywnych produktów. W tamtym roku Amerykanie wydali ponad 500 milionów dolarów na zakupy wysyłkowe, z czego połowa przypadała na te dwie firmy.

W 1925 roku Sears założył pierwszy sklep stacjonarny. Do 1929 roku

obie te firmy otworzyły kolejne 800 sklepów — być może zakup Whole Foods Market przez Amazon to przykład historii, która się powtarza[39]. Mógłbym bez końca mówić o czynnikach psychologicznych, które o tym zdecydowały, wróćmy jednak do prostego założenia, że 1 x 10 jest tym samym co 10 x 1, gdyż i ono znajduje tu zastosowanie[40]. Zakupy online to bardzo dobry sposób dla dziesięciu osób, z których każda kupi jedną rzecz, ale niezbyt dobry w przypadku osoby nabywającej dziesięć produktów. Spróbuj kupić online dziesięć towarów jednocześnie[41], a zobaczysz, jaki wyniknie z tego chaos. Przesyłki będą przychodzić przez cztery dni, samochody dostawcze będą się pojawiać przed domem o różnych porach, a na dodatek jedna z dostaw zakończy się niepowodzeniem[42]. Wielką zaletą Walmarta, której inwestorzy często nie zauważają, jest zaś to, że ludzie przychodzą tam, kupują 47 różnych produktów, po czym zabierają je do domu, przewożąc na własny koszt. Amazon może i jest świetną firmą, jeśli trzeba sprzedać jedną rzecz 47 osobom, ale nie jeśli ma sprzedać 47 rzeczy jednej osobie.

W wielu innych modelach matematycznych pojawia się błąd, gdy zakłada się, że 10 x 1 = 1 x 10, a zmienną jest człowiek. Na przykład nasz system podatkowy zakłada, że dziesięć osób, które zarobiły 70 tysięcy funtów w jednym roku, należy opodatkować tak samo, jak jedną osobę, która zarabia 70 tysięcy funtów przez dziesięć kolejnych lat, a jednak nigdy nie słyszałem, by ktoś tę zasadę zakwestionował. Czy to nie jest kolejny przykład złej matematyki?

Niedawno brałem udział w dyskusji na temat tłoku w pociągach[43]. I znów to samo — w pomiarach nie uwzględniono różnicy, jaka jest między dziesięcioma osobami, które muszą stać w pociągu przez 10% czasu, a jedną osobą, która musi stać przez 100% czasu, a przecież przypadki te nie są takie same. Ktoś, kto podróżuje rzadko, może nie mieć nic przeciwko

spędzeniu czasu jazdy na stojąco raz w miesiącu, ale gdybym zapłacił 3 tysiące funtów za bilet okresowy i nigdy nie trafiłoby mi się miejsce siedzące, na pewno poczułbym się oszukany. Tak postawiony problem od razu staje się łatwiejszy do rozwiązania. Dlaczego nie podstawić codziennie dwóch pociągów w każdym kierunku wyłącznie dla posiadaczy biletów okresowych lub zapewnić takim pasażerom miejsca w pierwszej klasie, jeśli w drugiej klasie jest pełno?[44] A może jeszcze lepiej: zwiększmy liczbę miejsc w pierwszej klasie i udostępnijmy je wszystkim posiadaczom biletów okresowych. Nie rozwiążemy w ten sposób problemu przepełnionych pociągów, ale pomożemy tym, którzy mogą się czuć najbardziej poszkodowani, a to naprawdę ważne.

1.10 – REKRUTACJA I ZŁA MATEMATYKA

No dobrze. Może się to sprawdzić w przypadku pociągów. Ale gdybym wam powiedział, że możecie wykorzystać to spostrzeżenie przy rekrutacji, pewnie byście mi nie uwierzyli. Ale znowu: 10 x 1 nie równa się 1 x 10. Wyobraźcie sobie, że macie do obsadzenia dziesięć stanowisk i prosicie każdego z dziesięciu współpracowników o zatrudnienie jednej osoby. Oczywiście każdy z nich będzie się starał pozyskać jak najlepszego kandydata. Sytuacja jest więc taka sama jak wtedy, gdy prosimy jedną osobę o wybranie dziesięciu najlepszych kandydatów, prawda? Nie, na pewno nie. Każdy, kto może wybrać grupę dziesięciu osób, instynktownie zastosuje znacznie szerszą wariancję niż ktoś, kto ma zatrudnić jedną osobę. Różnica ta wynika z tego, że gdy wybieramy jedną osobę, zależy nam na jak najlepszym dopasowaniu jej do stanowiska, podczas gdy wybierając dziesięć osób, stawiamy na ich komplementarność.

Gdybyśmy mieli jeść tylko jeden produkt spożywczy, moglibyśmy wybrać ziemniaka. Oprócz witamin i mikroelementów ziemniaki zawierają bowiem wszystkie niezbędne aminokwasy potrzebne do budowy białek, naprawy komórek i zwalczania chorób — jedząc zaledwie pięć ziemniaków dziennie, można by przetrwać kilka tygodni. Gdyby jednak powiedziano nam, że możemy jeść tylko dziesięć produktów do końca życia, na pewno nie wybralibyśmy dziesięciu odmian ziemniaka. Wielu z nas pewnie wcale nie wzięłoby go pod uwagę — raczej wybralibyśmy bardziej urozmaicone produkty.

To samo dotyczy kwestii zatrudnienia — przy zatrudnianiu dziesięciu

osób podejmujemy znacznie mniejsze ryzyko niż przy zatrudnianiu jednej. Jeśli zatrudniamy dziesięciu pracowników, możemy się spodziewać, że jeden czy dwóch z nich się nie sprawdzi: jeśli któryś odejdzie po dwóch latach lub zacznie wynosić zszywacze i kserować sobie tyłek na przyjęciu bożonarodzeniowym, nasza reputacja na tym nie ucierpi. Jeśli jednak zatrudniamy tylko jedną osobę, a ona zawiedzie nasze oczekiwania, będzie to oznaczać, że dokonaliśmy złego wyboru. Z tego względu rekruterzy wolą nie ryzykować i najczęściej wybierają „ziemniaki".

Podczas rekrutacji musimy pamiętać, że nieświadoma motywacja i racjonalny wybór częściowo się pokrywają, ale nie do końca. Rekruter może bowiem być przekonany, że zatrudnia najlepszą osobę na dane stanowisko, lecz jego podświadoma motywacja jest nieco inna. Tak, chce wybrać kogoś, kto okaże się dobry, ale jednocześnie boi się, że zatrudni niewłaściwą osobę — równie przekonująca jak wysoka wydajność będzie więc dla rekrutera niska wariancja. Jeśli chcemy uzyskać niską wariancję, to w przypadku jednego kandydata lepiej jest zatrudniać w konwencjonalny sposób i zachować status quo; natomiast zatrudniając kilku pracowników, częściej podejmuje się ryzyko i stawia się na mniej „konwencjonalnych" kandydatów.

Tę zasadę różnorodności łatwo zrozumieć na przykładzie poszukiwania nowego domu. Gdybyście mieli budżet na zakup idealnego domu, dobrze wiedzielibyście, jaki kupić, ale poszukiwanie go nie byłoby tak ekscytujące. Jeśli możemy wybrać jeden dom, pod każdym względem musi on być odpowiedni: nie za mały, nie za daleko położony od miejsca pracy, do tego w niezbyt głośnej czy podejrzanej okolicy, dlatego wybierzemy dom tradycyjny. Ale gdybym podwoił wam budżet i poprosił o zakup dwóch domów, wasz proces decyzyjny wyglądałby całkiem inaczej. Teraz chcielibyście kupić dwie znacznie różniące się od siebie nieruchomości

o dopełniających się cechach — najpewniej mieszkanie w mieście i dom na wsi.

Jeśli wybieramy kandydata do parlamentu, to najbezpieczniej postawić na nieco nudnego, ale przewidywalnego absolwenta nauk politycznych i ekonomii, nikt jednak, kto mógłby wybrać dziesięciu kandydatów, nie wskazałby dziesięciu takich jak on! W takiej sytuacji stawia się na kilka mniej przewidywalnych osób[45]. Cecil „Bertie” Blatch świetnie to rozumiał, gdy jako prezes Finchley and Friern Barnet Conservative Association postanowił zamiast na przewidywalnych kandydatów postawić na Margaret Thatcher, zapewniając jej tym samym zwycięstwo. Nie oszukiwał; starał się tylko myśleć niestereotypowo. Kiedy to zrozumiecie, dostrzeżecie, jak można uzyskać większą różnorodność w obszarze rekrutacji, edukacji czy polityki; o ile wybierane są grupy osób[46].

Wszyscy martwią się zmniejszeniem mobilności społecznej, wzrostem nierówności i tym, że wszyscy politycy są tacy sami, ale możliwe, że wynika to z chęci uczynienia świata bardziej sprawiedliwym. Problem polega jednak na tym, że albo stworzymy równe i sprawiedliwe społeczeństwo, w którym każdy ma takie same szanse, ale potrzebuje odrobiny szczęścia, albo społeczeństwo, w którym sprawiedliwość jest iluzją, a drzwi do sukcesu stoją otworem jedynie dla nielicznych — chodzi o to, że gdy „zasady są takie same dla wszystkich”, za każdym razem zwycięstwo odnoszą te same cwaniaki. Gdy sugeruję, że powinniśmy uczynić system rekrutacji mniej sprawiedliwym, pomysł ten oburza ludzi, ale trzeba pamiętać, że kompromis między uczciwością a różnorodnością jest nieunikniony. Stosując — w imię uczciwości — takie same kryteria dla wszystkich, ostatecznie zatrudniamy wciąż takie same osoby[47].

W Ogilvy rekrutujemy obecnie różnych utalentowanych ludzi w ramach programu stażowego „The Pipe”. Kandydaci nie muszą być absolwentami

uczelni, nie muszą być młodzi ani mieć żadnych kwalifikacji — wybieramy ich właściwie „na ślepo”. Jest jeszcze za wcześnie na ocenę tego programu, ale podczas rozmowy niektórzy kandydaci wydają się równie, a czasem nawet bardziej interesujący niż absolwenci Oxfordu[48]. W ciągu paru miesięcy kilku z nich zdobyło nawet nagrodę na festiwalu kreatywności w Cannes za pomysł na reklamę majonezu Hellmann’s — coś, czego niektórzy nigdy nie osiągają, chociaż przepracowali w tej branży wiele lat.

Pamiętajcie, że każdy może zbudować karierę na jednym niezwykłym talencie, jeśli go umiejętnie wykorzysta. Stale doradzam młodym ludziom: „Znajdź w sobie jedną lub dwie umiejętności, w których wasz szef jest beznadziejny, i doskonal je tak długo, aż będziesz w tym dobry”. Taki dodatkowy talent nierzadko okazuje się cenniejszy niż konformizm.

1.11 – WYSTRZEGAJ SIĘ ŚREDNIEJ

Kiedy na początku lat pięćdziesiątych XX wieku armia USA zatrudniła porucznika Gilberta S. Danielsa, przedstawiciela antropologii fizycznej, aby zaprojektował nowy kokpit do samolotów dużej prędkości, porucznik Daniels stanął wobec wyzwania, którym było stworzenie kokpitu dla „przeciętnego człowieka". Chodziło o (uwzględniając wymiary ciała różnych pilotów) stworzenie szablonu, wokół którego można by zaprojektować kokpit: taki, w którym stery i inne przyrządy byłyby w zasięgu większości osób (wszystkich oprócz tych mocno odbiegających od średniej).

Jednak Daniels, który wcześniej dokonał pomiarów ludzkich dłoni, wiedział, że przeciętna ręka nie jest typową ręką, mógł zatem stwierdzić, że niezwykle rzadko spotyka się również przeciętne ludzkie ciało — to znaczy takie, które jest pod różnymi względami średnie. Projektując kokpit dla przeciętnego mężczyzny, musiałby to zrobić nie dla wszystkich, lecz dla bardzo rzadkiego, a może nawet nieistniejącego typu sylwetki. Żaden pilot z pomierzonych przez niego 4 tysięcy nie mieścił się w owym średnim zakresie we wszystkich dziesięciu pomiarach ciała [49].

Nie projektujcie dla przeciętnych.

Wskaźniki, a zwłaszcza średnie, skłaniają do skupiania się na centrum rynku, innowacje jednak zwykle dotyczą skrajności. Bardziej prawdopodobne jest, że wpadniecie na dobry pomysł, koncentrując się na jednej wartości odbiegającej od średniej niż na dziesięciu przeciętnych użytkownikach. Rozmawialiśmy o tym niedawno na zebraniu, kiedy

przyniesiono kanapki. „To dokładnie potwierdza mój punkt widzenia” — powiedziałem, wskazując na jedzenie. Kanapek nie wymyślił przeciętny konsument. Hrabia Sandwich był namiętnym hazardzistą i domagał się jedzenia w takiej formie, że nie musiałby odchodzić od stołu w trakcie gry w karty.

Dzięki nieprzeciętnym konsumentom powstaje zatem więcej innowacji niż dzięki przeciętnym. Ale możliwe, że przez ostatnie pięćdziesiąt lat standardowe badania rynku — pod pozorem reprezentatywności — zabiły więcej dobrych pomysłów, niż się ich zrodziło.

1.12 – NIEWŁAŚCIWE POMIARY PROWADZĄ DO NIEWŁAŚCIWEGO ZARZĄDZANIA

Takie ustalenia mają poważne konsekwencje dla pomiarów. Firmy uwielbiają pomiary, ponieważ ułatwiają im one porównywanie i zarządzanie. Prawdą jest, że „gdy coś zmierzymy, możemy tym zarządzać”[50], ale nie można zapominać, że „to, co zostanie niewłaściwie zmierzone, doprowadzi do niewłaściwego zarządzania”. Jednym z problemów związanych z pomiarami jest to, że ograniczają różnorodność, ponieważ zmuszają wszystkich, by dążyli do tego samego celu, często w ten sam sposób, lub do dokonywania wyborów według dokładnie tych samych kryteriów.

Nie znam dowodów potwierdzających, że sukces akademicki trafnie prognozuje sukces w miejscu pracy[51]. Wybitny położnik i specjalista od kwestii płodności, profesor lord Winston, nie szuka współpracowników wśród ambitnych absolwentów, choć mógłby mieć najlepszych z najlepszych. W brytyjskich firmach jednak na rozmowę o pracę zaprasza się jedynie osoby z dobrym lub bardzo dobrym wynikiem ukończenia studiów; zasadę tę stosuje się powszechnie, choć nie ma na to sensownych dowodów — tylko dlatego, że wydaje się logiczna. Jeśli trzeba wybrać kandydatów wyłącznie na podstawie listy absolwentów, należy oczywiście sprawdzić ich wyniki ze studiów, choć tak naprawdę jest to absurdalne; a stosowanie tej zasady na szerszą skalę wydaje się po prostu marnowaniem talentów.

Nie miałoby to większego znaczenia, gdyby takim kryterium kierował się jedynie, powiedzmy, Goldman Sachs czy kilka innych elitarnych firm, ale gdy wszyscy inni postępują w ten sposób, staje się to niedorzeczne. Dla prawie połowy absolwentów studiów licencjackich jest to wtedy istotna przeszkoda, w efekcie więc tysiące ludzi albo spędzają trzy lata na uniwersytecie, nie odnosząc z tego żadnych korzyści, albo oceny na uniwersytetach tracą wartość, a stopnie naukowe znaczenie[52]. To kolejny przykład osób, które nie podejmują rozsądnych decyzji, tylko starają się sprawiać takie wrażenie.

Jak wie każdy teoretyk gier, podejmowanie przypadkowych decyzji, które nie są zgodne z przyjętymi regułami, jest zaletą. W warunkach rywalizacji, takich jak rekrutacja, niestosowana przez innych niekonwencjonalna zasada znajdowania talentów może się bardziej opłacić niż powszechnie stosowana „lepsza” reguła, ponieważ niekonwencjonalne podejście pozwala dostrzec niezauważone przez innych perełki.

Innym z problemów związanych z logicznie spójnym systemem zatrudniania pracowników jest to, że ambitni przedstawiciele klasy średniej mogą go wykorzystać, „nieco sobie z nim pogrywając”. Lekcje gry na skrzypcach — plus, praktyka zawodowa w banku wujka — plus, praca charytatywna dla biednych — plus[53], wysoka średnia ocen — plus. Jeśli jednak zatrudnimy genialnego mistrza tryktraka, możemy mieć pewność, że facet ma niepodważalny talent do czegoś, a mało prawdopodobne jest, by jego rodzice wydali fortunę na prywatne lekcje tej gry.

Prawdziwa doskonałość może mieć czasem dziwną formę. Nassim Nicholas Taleb stosuje tę zasadę przy wyborze lekarza: nie chcesz gładko ogolonego, srebrnowłosego arystokraty, który wygląda jak zwycięzca castingu — potrzebujesz starszego, nieco otyłego pana, o mniej szlachetnej prezencji i w niezbyt dobrze dopasowanym garniturze. Ten pierwszy

bowiem odniósł sukces częściowo dzięki swemu wyglądowi, ten drugi — wbrew niemu.

1.13 – UPRZEDZENI do UPRZEDZEŃ

Czy część opinii, które uważamy za uprzedzenia rasowe lub związane z płcią, nie jest po prostu próbą zachowania status quo? Ostatecznie im mniej dziwaczną osobą jest zatrudniony przez nas pracownik, tym mniejsze będziemy mieli poczucie winy, jeśli zawiedzie. Branża reklamowa ma dziś obsesję na punkcie równości płciowej i rasowej; gdy spojrzymy na liczby, wydaje się to dość rozsądne, jednakże branża ta pozostaje kompletnie ślepa w kwestii innych uprzedzeń, na przykład zbyt często zatrudniane są osoby atrakcyjne fizycznie.

Istotne jest bowiem zrozumienie tego, co się dzieje w podświadomości — jeśli założymy, że uprzedzenia rasowe to jedyne uprzedzenia podświadome, możemy wysnuć niewłaściwe wnioski. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę, że za problem braku różnorodności po części odpowiada chęć zachowania status quo, rozwiązania mogą być różne. Nie przeczę, że istnieją nieświadome uprzedzenia rasowe, ale zwracam uwagę, że ludzie mają niezdrową skłonność do tłumaczenia ich nierównością rasową, choć w rzeczywistości wpływ na nie może mieć wiele innych czynników. Jeśli chcemy rozwiązać ten problem, musimy zrozumieć „prawdziwe powody”.

Niektórzy psychologowie ewolucyjni, zwłaszcza Robert Kurzban, uważają, że uprzedzenia rasowe nie oddziałują tak bardzo na ludzką naturę, bo przez całe wieki ludzie nie spotykali osób o innym pochodzeniu etnicznym. Moglibyśmy raczej uznać za „outsiderów” osoby, które mówią z innym akcentem, ponieważ takie różnice występowały częściej. Jeśli pochodzi się z kraju, w którym ludzie zawsze byli przeczuleni na punkcie

akcentu[54], to pewnie warto zbadać ten problem. Czy Nigeryjczyk, który ukończył prywatną szkołę i szuka pracy w Londynie, będzie w gorszej sytuacji, konkurując z białym liverpoolczykiem, który mówi tamtejszym dialektem z silnym akcentem? Raczej w to wątpię. Teksty Kurzbana pokazują, że uprzedzenia zależą od kontekstu: możemy częściej uważać za „osobę z zewnątrz" kogoś o odmiennym pochodzeniu etnicznym, ale w innym kontekście bez trudu przyjmiemy taką osobę do „grupy".

Jestem sceptycznie nastawiony do stosowania parytetów płciowych i etnicznych jako sposobu walki z uprzedzeniami, ponieważ definiują one różnorodność w sposób ograniczony. Na przykład można by zwiększyć różnorodność etniczną w firmie przez zatrudnienie dziesięciu utalentowanych Nigeryjczyków. Moglibyście być dumni z tego, że wasza firma hołduje zasadzie różnorodności, ale co będzie, jeśli dowiecie się, że cała dziesiątka pochodzi z plemienia Igbo, żaden zaś nie należy do równie licznego plemienia Joruba. czy zignorujecie ten fakt i wciąż będziecie się cieszyć zróżnicowaną kadrą? A może zastanowicie się, czy wasza definicja różnorodności nie odnosi się głównie do koloru skóry, a pomija wszystko inne?

Niedawno w artykule opublikowanym w „Harvard Business Review"[55] wykazano, że oczywiste uprzedzenia na tle płciowym lub rasowym mogą się pojawić nie tylko z uzasadnionych powodów; zależnie od kontekstu mogą mieć znaczenie także inne, nieświadome mechanizmy. W artykule przedstawiono trzy badania, w ramach których analizowano, co się stanie, gdy zmienimy kandydatów na dane stanowisko. Wniosek z badania był następujący: „Gdy w grupie jest tylko jedna kobieta, nie ma szans na zatrudnienie, ale gdy wśród kandydatów jest więcej kobiet, sytuacja się zmienia. Każda kolejna nie zwiększa wprawdzie prawdopodobieństwa zatrudnienia osoby płci żeńskiej, choć duże znaczenie ma różnica między

jedną a dwiema kobietami. Podobne wyniki uzyskano, gdy wśród czterech kandydatów znalazły się osoby odmiennej rasy”.

To wskazuje, że uprzedzenia do jednego czarnoskórego kandydata lub jedynej kandydatki mogą również dotyczyć „jakiegokolwiek” jedynego kandydata [56].

Czy ludzie są uprzedzeni do mniejszości, czy też do osoby, która stanowi mniejszość?
Sporządził Greg Stevenson, za zgodą Stephanie K. Johnson

1.14 – NIE DOKONUJEMY WYBORÓW TAK RACJONALNIE, JAK NAM SIĘ ZDAJE

Kontekst i kolejność dokonywania wyborów ma wpływ, którego się nie spodziewamy — nie tylko na podejmowane decyzje rekrutacyjne i biznesowe, lecz także na te osobiste. Psycholog i ekonomista behawioralny Dan Ariely jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na słynny dziś efekt wabika[57] w procesie decyzyjnym — chodzi o tendencję konsumentów do zmiany preferencji, gdy mają do wyboru dwie opcje, a pojawi się trzecia — taka, która wydaje się lepsza niż pierwsza, ale nie tak dobra jak druga.

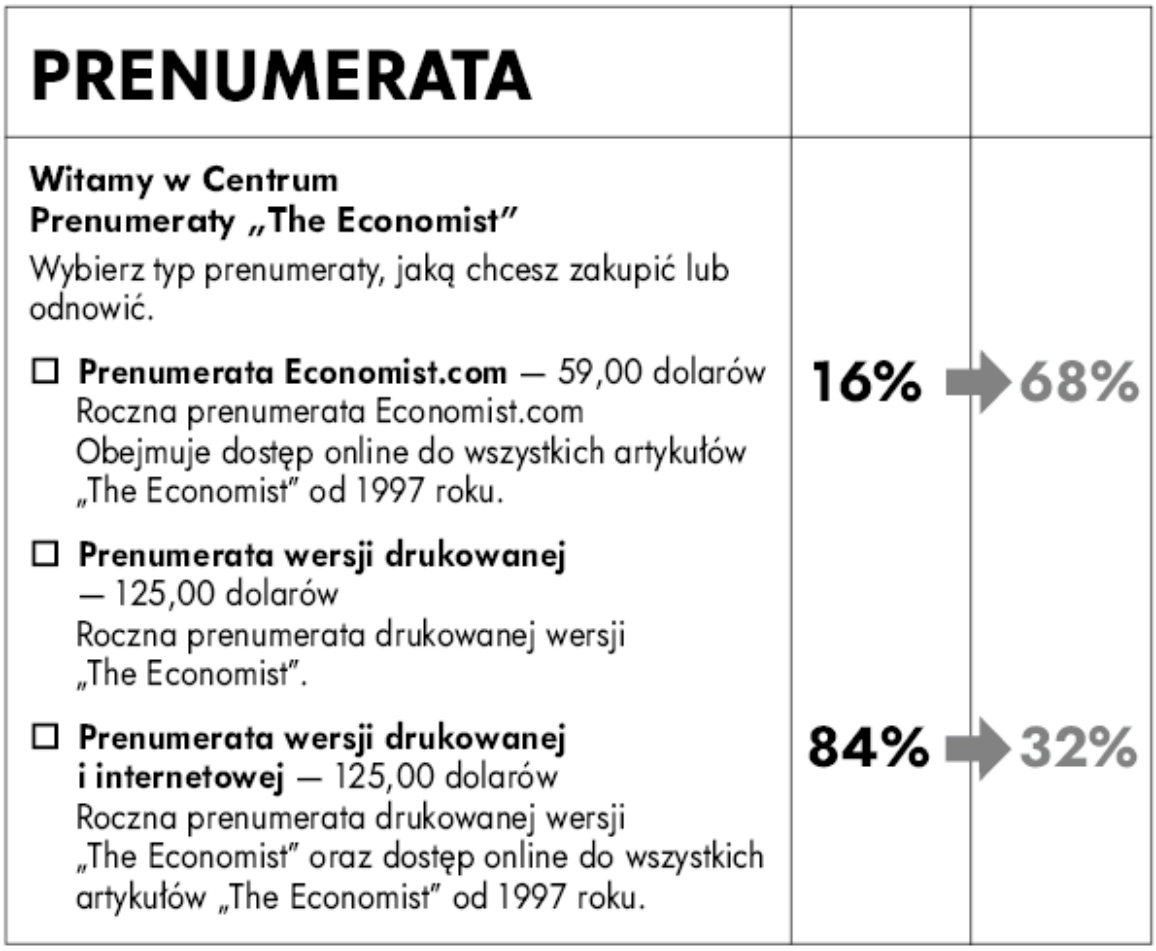
Przypadkiem rozważanym przez Ariely'ego była oferta prenumeraty czasopisma „The Economist". Wabikiem była opcja pośrednia, w ramach której za 125 dolarów oferowano prenumeratę pisma jedynie w wersji drukowanej. Nikt — z wyjątkiem osób, które nie cierpią nowoczesnych technologii — nigdy by jej nie wybrał, ponieważ za tę samą cenę mógł dostać zarówno wersję drukowaną, jak i internetowy dostęp do czasopisma, ale ma ona ogromny wpływ na zachowanie. Dzięki niej więcej osób „bez zastanowienia" wybierze droższą, lecz pełną prenumeratę. W eksperymencie przeprowadzonym przez Ariely'ego 84% potencjalnych subskrybentów wybrało więc opcję w wyższej cenie. Jednak po usunięciu opcji najgorszej i pozostawieniu dwóch opcji rozsądnych preferencje się odwróciły: 68% wybrało tańszą prenumeratę dostępną jedynie online.

PRENUMERATA
Witamy w Centrum
Prenumeraty „The Economist"
Wybierz typ prenumeraty, którą chcesz zakupić lub odnowić.
☐ Prenumerata Economist.com — 59,00 dolarów
Roczna prenumerata Economist.com
Obejmuje dostęp online do wszystkich artykułów „The Economist" od 1997 roku.
☐ Prenumerata wersji drukowanej — 125,00 dolarów
Roczna prenumerata drukowanej wersji „The Economist".
☐ Prenumerata wersji drukowanej i internetowej — 125,00 dolarów
Roczna prenumerata drukowanej wersji „The Economist" oraz dostęp online do wszystkich artykułów „The Economist" od 1997 roku.

Kontekst jest wszystkim: co dziwne, o atrakcyjności opcji, którą wybieramy, decyduje porównanie z opcją, którą odrzucamy. Jak zauważył jeden z moich przyjaciół: „Każdy lubi chodzić do klubu nocnego w towarzystwie znajomego, który jest od niego nieco mniej przystojny".

Agenci nieruchomości czasem wykorzystują efekt wabika, pokazując nam nieruchomość, która ma ułatwić wybór jednego z dwóch innych

domów, które tak naprawdę chcą sprzedać. Najpierw pokazują nam zwykle dom zupełnie nieodpowiedni, a następnie dwa porównywalne, z których jeden jest znacznie droższy niż drugi. Właśnie ten droższy dom chcą nam sprzedać, drugi zaś pokazują tylko po to, by przekonać nas do zakupu tego droższego.


PRENUMERATA
Witamy w Centrum
Prenumeraty „The Economist"
Wybierz typ prenumeraty, jaką chcesz zakupić lub odnowić.
☐ Prenumerata Economist.com — 59,00 dolarów
Roczna prenumerata Economist.com
Obejmuje dostęp online do wszystkich artykułów „The Economist" od 1997 roku.
☐ Prenumerata wersji drukowanej — 125,00 dolarów
Roczna prenumerata drukowanej wersji „The Economist".
☐ Prenumerata wersji drukowanej i internetowej — 125,00 dolarów
Roczna prenumerata drukowanej wersji „The Economist" oraz dostęp online do wszystkich artykułów „The Economist" od 1997 roku.
16%
68%
84%
32%

Sporządził Greg Stevenson na podstawie badań, o których mowa w książce Dana Ariely'ego *Potęga irracjonalności. Ukryte siły, które wpływają na nasze decyzje*

Widzimy tu ponownie przykład działań, w których te same nawyki, które ujawniają się na poziomie podejmowania mało istotnych decyzji — jak wybór wakacji czy prenumeraty czasopisma — znajdują odzwierciedlenie w decyzjach ważniejszych. Prawdopodobnie jesteście gotowi zaakceptować

fakt, że wabik, czyli asymetryczna dominacja, może mieć wpływ na wybór czasopisma lub wakacji. Ale chyba nie powinien decydować w sprawach tak istotnych jak zakup domu czy zatrudnienie personelu, prawda? Wybaczcie, ale, niestety, jest inaczej — ludzie na wszystkich poziomach podejmują decyzje w taki sam sposób. To jeden z powodów, dla których uważam, że zarówno naukowcy, jak i politycy mogliby być bardziej skuteczni, gdyby kierowali się zasadami marketingu konsumenckiego. Drobiazgi, które odkrywamy, analizując sprzedaż czekolady, mogą się okazać znaczące, gdy chcemy skłonić innych do bardziej konsekwentnych zachowań. Często bowiem ktoś już wcześniej znalazł rozwiązanie naszych problemów — tyle że w innej dziedzinie.

1.15 – TE SAME FAKTY, INNY KONTEKST

Jeśli pragniecie prostego, pozbawionego dziwnych decyzji życia, nie wiążcie się z pracownikami działu kreatywnego agencji reklamowej. Praca ta sprawia bowiem, że stajemy się podejrzliwi do każdej oczywistości, kwestionujemy każdy dogmat i przeciwstawiamy się każdemu konsensusowi. Jest to tym bardziej męczące, gdy tego rodzaju podejście stosuje się przy podejmowaniu decyzji dotyczących spraw domowych.

Kilka lat temu nasz toster zaczął iskrzyć, a czasem nawet dobywał się z niego ogień lub dym, poza tym stwierdziliśmy, że otwór, do którego wkłada się chleb, jest za wąski, a zatem każda kromka grubsza niż ta z jasnego paczkowanego pieczywa mogła utknąć w środku[58]. „Może kupiłbyś po prostu nowy toster, który ma szerszy otwór?” — zasugerowała moja żona. Jakąś godzinę później przyjechałem do domu z ogromnym pudłem i powiedziałem żonie, że kupiłem nie nowy toster, ale... krajalnicę do chleba. „Przemyślałem wszystko i zmieniłem zdanie — oświadczyłem z dumą. — Nie potrzebujemy szerszego tostera. Potrzebujemy cieńszych kromek chleba!”.

Przez jakiś czas kroiliśmy więc pieczywo tak cienko, aby kromka pasowała do wąskiego otworu starego tostera. Rozwiązanie to nie było takie złe, tyle że krajalnica do chleba zajmowała mnóstwo miejsca w kuchni i wszędzie było pełno okruchów chleba. Na dodatek, ponieważ mamy dzieci, musieliśmy pilnować, by nie zbliżały się do krajalnicy i jej niebezpiecznego obrotowego ostrza. W końcu odstawiliśmy to urządzenie do szafki, a nad nią, na półce stanął nowy toster z szerokimi otworami,

którego teraz na co dzień używamy, a którego zakup na początku sugerowała moja żona.

Ale...

Szafka, w której trzymamy krajalnicę, znajduje się w kuchni naszego czteropokojowego mieszkania, na drugim piętrze budynku wzniesionego około 1784 roku. Dom ten dla osobistego lekarza króla Jerzego III zaprojektował architekt Robert Adam, jedna z wielkich postaci brytyjskiej architektury XVIII wieku. Budynek stoi na trzyhektarowej działce należących do miasta terenów zaprojektowanych przez Capability'ego Browna, angielskiego architekta krajobrazu, twórcę ogrodów pałacu Blenheim i zamku Highclere[59]. I wszystko to dostałem za darmo. Oczywiście, nikt mi nie dał za darmo tego mieszkania. W 2001 roku zapłaciłem za nie 395 tysięcy funtów. Obecnie jednak jego wartość rynkowa wynosi prawdopodobnie 650 tysięcy funtów, ale kupując je, dostałem za darmo i architekturę, i krajobraz[60]. Budynek znajduje się na liście zabytków I klasy, czyli wśród 2,5% budowli z 375 tysięcy spisanych w Anglii, z których prawie połowa to kościoły, wiele zaś innych nie nadaje się do zamieszkania, na przykład kolumna Nelsona czy Royal Opera House.

Wśród tych zabytków jest około 2,5 tysiąca budynków, w których można mieszkać[61], a ja nic nie płacę za ten przywilej. Podczas gdy obraz Picassa kosztuje ze 100 tysięcy razy więcej niż zdjęcie kupione od niedzielnego sprzedawcy na Bayswater Road, dom zaprojektowany przez Roberta Adama nie kosztuje więcej niż dom takiej samej wielkości zaprojektowany przez jakiegoś nieznanego architekta w tej samej okolicy. Niedawno na sprzedaż zostało wystawione mieszkanie z Notting Hill zaprojektowane przez modernistycznych architektów Maxwella Frya i Waltera Gropiusa; ponieważ znajdowało się w Notting Hill, było niezwykle drogie, choć nie droższe niż inne mieszkania w tej okolicy.

Jeśli chcecie tanio kupić jakieś dzieło sztuki, kupcie po prostu niezwykły budynek.
Copyright © Country Houses of Kent autorstwa Arthura Oswalda; opublikowany przez Country Life Ltd., 1933

Lubię to niezwykłe dzieło architektury, które niemal nic mnie nie kosztuje, czyli mój dom, ponieważ kupując go, kierowałem się dokładnie tym samym przewrotnym rozumowaniem, co przy zakupie krajalnicy do chleba: przeanalizowałem wszystko i starałem się podjąć decyzję, nie robiąc typowych założeń. Zastanawiałem się, co robi większość ludzi, postanawiając nabyć dom, i zdałem sobie sprawę, że jeśli będę wybierał dom w taki sposób jak inni, będę musiał konkurować z wieloma osobami o te same mieszkania. Z drugiej strony wiedziałem, że jeśli wybiorę dom według innych kryteriów niż pozostali, powinienem znaleźć miejsce przez większość niedoceniane. W branżach, w których panuje duża konkurencja, opłaca się więc mieć (i pielęgnować w sobie) oryginalne preferencje.

Kiedy większość ludzi kupuje dom, kolejność działań jest następująca: 1) ustalić przedział cenowy, 2) wybrać lokalizację, 3) określić liczbę pomieszczeń, 4) uwzględnić inne parametry, na przykład wielkość ogrodu. Kwestia architektury jest daleko na tej liście, a wydaje się jeszcze mniej istotna, ponieważ nie jest wymierna. Jeśli potraficie dostrzec wartość

w tym, czego inni nie cenią, możecie w efekcie cieszyć się wspaniałym domem za znacznie niższą cenę [62].

Zanim się przeprowadziliśmy, stwierdziłem, że chciałbym mieszkać w ciekawym miejscu, bardziej zależało mi bowiem na pięknej architekturze niż na konkretnej lokalizacji czy liczbie pokojów. To nietypowe podejście sprawiło, że nie jestem zazdrosny o status innych. Czasem bywamy u przyjaciół, którzy mają bardzo drogie domy. „Co pomyślałeś?" — pyta moja żona, kiedy wracamy do siebie. „Cóż, dom z pewnością jest duży — odpowiadam — ale pod względem architektonicznym uważam go za beznadziejny".

Jak wspomniałem, nasze mieszkanie znajduje się na drugim piętrze, a w budynku nie ma windy [63]. Postanowiłem jednak spojrzeć na to inaczej. To, że nie mamy windy, jest dla nas korzystne, ponieważ kilka razy dziennie mamy zagwarantowane ćwiczenia. Brak windy nie jest zatem wadą tego mieszkania, lecz raczej jego błogosławieństwem — jest bowiem czymś w rodzaju bezpłatnej siłowni.

Z tej historii wypływają dwa wnioski. Po pierwsze, nie zawsze opłaca się myśleć logicznie, jeśli wszyscy inni też tak myślą. Logika może służyć do obrony lub uzasadniania własnych decyzji, ale nie zawsze jest pomocna przy ich podejmowaniu. Wynika to z faktu, że logika jest prostym procesem myślowym i może być stosowana przez każdego, dlatego zazwyczaj doprowadzi nas do tego samego miejsca co wszystkich innych. Nie zawsze jest to złe — gdy kupujemy towary produkowane masowo, takie jak tostery, lepiej jest dokonywać wyborów zgodnie z gustem większości. Ale wybierając „produkty", których podaż jest ograniczona [64], warto być oryginalnym. Po drugie, ciekawe jest to, że trudno nam jednoznacznie orzec, co jest ważne, a co nie — ta sama rzecz (na przykład brak windy) może być postrzegana jako przekleństwo lub błogosławieństwo

w zależności od tego, jak o tym pomyślimy. Na nasz proces decyzyjny wpływ ma bowiem to, na co zwracamy uwagę i jak to interpretujemy.

Podejmując decyzję, powinniśmy czasami zachować ostrożność i nie przywiązywać zbyt dużej wagi do wartości liczbowych. Kupując dom, liczby (takie jak metraż, liczba pokojów czy czas jazdy z domu do pracy) łatwo porównywać, dlatego często skupiamy się wyłącznie na nich. Jakości architektury nie można jednak ocenić liczbowo, w efekcie czego jest ona daleko na naszej liście priorytetów, ale nie ma powodu, by uważać coś za ważniejsze tylko dlatego, że można to wyrazić liczbowo.

1.16 – SUKCES RZADKO ZAWDZIĘCZAMY NAUCE — NAWET W NAUCE

Często nadużywamy naszych zdolności rozumowania, oceniając rozwiązania łatwo, bez zastanowienia nad sposobem, w jaki zostały uzyskane. Rozum pozwala nam oceniać, lecz traktujemy go jak jedyne narzędzie do rozwiązywania problemów, a przecież tak nie jest. Jeśli spojrzymy na historię wielkich odkryć i wynalazków, to raczej niewiele z nich pojawiło się wyłącznie w wyniku dedukcyjnego procesu myślowego. Grafen, materiał, który stał się przełomowym odkryciem ostatnich trzydziestu lat, fizyk Andre Geim[65] wytworzył w Manchesterze[66], wykorzystując do tego ołówki i taśmę klejącą, czyli przedmioty, które można kupić w każdym sklepie papierniczym.

Geim tak mówi o swoim niecodziennym stylu badawczym: „Co kilka lat zmieniam przedmiot swoich badań na inny. Nie mam bowiem ochoty zajmować się jednym i tym samym »od kołyski po grób«, jak robi to większość naukowców. Pozwala mi to często przeprowadzać eksperymenty, które nazywam »uderz i uciekaj«. Są to zwariowane pomysły, które nie powinny przynosić efektów i oczywiście w większości przypadków się nie udają, czasami jednak znajdujemy perełkę... Takie podejście badawcze może się wydawać ciekawe, chociaż wiąże się z wieloma problemami natury psychologicznej, mentalnej i fizycznej, a ponadto trudno zdobyć na takie badania fundusze. Ale nauka powinna być zabawą”.

Wbrew naszej obsesji na punkcie metodologii naukowej Geim wie, że na

ważne odkrycie składa się połączenie szczęścia, eksperymentów i intuicyjnych przekonań; dopiero później do gry wchodzi rozum. Ale urzędnicy, którzy rozpatrują wniosek o dofinansowanie badań złożony przez naukowca, od początku wymagają od niego logicznego uzasadnienia finansowania, a przecież trudno twierdzić, że konkretny proces naukowy na pewno doprowadzi do postępu.

Genialny amerykański fizyk Richard Feynman tak w trakcie wykładu w 1964 roku opisał swoją metodę prowadzenia badań: „Generalnie rzecz biorąc, szukamy nowego prawa w następujący sposób: Najpierw snujemy domysły... Potem rozważamy ich konsekwencje, próbując ustalić, czy nasze domysły mają sens i co oznaczają, dopiero później sprawdzamy wyniki obliczeń... doświadczalnie, obserwujemy i na tej podstawie stwierdzamy, czy prawo działa... W tym prostym stwierdzeniu tkwi klucz do nauki. Nie ma znaczenia, jak wspaniałe są nasze hipotezy, nie ma znaczenia, jak mądry jest ten, kto je postawił, czy jak się nazywa... Jeśli domysłów nie można potwierdzić doświadczalnie, są błędne. I tyle [67]”.

Domysły (hipotezy), które można sprawdzić doświadczalnie, to wciąż nauka. Tak samo jak szczęśliwy traf.

Ludzie biznesu i polityki nie do końca to rozumieją i zwykle oceniają decyzje na podstawie poprawności procesu myślowego, a nie ich konsekwencji. Według nich podejście rozumowe wydaje się „naukowe”, nawet jeśli stosujemy je w niewłaściwym momencie. Czy zatem nie powinniśmy zakazać stosowania antybiotyków, promieni rentgenowskich, kuchenek mikrofalowych albo rozruszników serca, ponieważ odkrycia naukowe, które doprowadziły do ich powstania, były efektem szczęśliwego trafu? [68] Tak mógłby uważać tylko szalony purysta... i skończyłby pewnie głodny, znudzony, a może i martwy. Z biznesem jest podobnie jak

z postępem naukowym. IPhone, być może najbardziej udany produkt od czasów samochodu Ford Model T, stworzono nie w odpowiedzi na potrzeby konsumentów ani w wyniku licznych badań fokusowych; był to pomysł pewnego nieco szalonego, opętanego jedną myślą mężczyzny [69].

A jednak szukając rozwiązań biznesowych i społecznych, mamy obsesję na punkcie racjonalizacji. Nasza neurotyczna, biurokratyczna kultura sprawia, że większą wagę przywiązujemy do poprawności metodologii niż do znaczenia jakiegoś odkrycia, przez co nie dostrzegamy pewnych rozwiązań, jednak nie dlatego, że okazały się błędne, lecz dlatego, że nie powstały w wyniku procesu rozumowania.

W rezultacie biznes i polityka stały się bardziej „nudne” i „rozsądne”, niż powinny. Pożegnalne słowa Steve’a Jobsa skierowane do uczniów, które brzmiały: „Pozostańcie nienasyceni, pozostańcie niemądrzy”, to prawdopodobnie cenniejsza rada, niż mogłoby się początkowo wydawać. Przedsiębiorcy mają więcej swobody — nie muszą racjonalnie uzasadniać każdej podejmowanej decyzji; mogą testować rozwiązania, na które nie ma przyzwolenia na przykład w korporacjach czy instytucjach [70].

Zbyt szybko zgadzamy się na rozsądne rozwiązania, natomiast sprzeczne z intuicją pomysły traktujemy podejrzliwie. Propozycja obniżki ceny wadliwego produktu, nudna, choć racjonalna, zostanie przyjęta bez pytania, ale jeśli ktoś zasugeruje zmianę nazwy produktu, czeka go przygotowanie czasochłonnych prezentacji w PowerPoincie, zorganizowanie grup badawczych, wielowymiarowa analiza i Bóg wie co jeszcze [71] — a wszystko z powodu niekonwencjonalnego pomysłu. A przecież wiele ważnych odkryć początkowo nie miało sensu; gdyby miały, ktoś dokonałby ich wcześniej. Z kolei pomysły, które początkowo budzą niechęć, często okazują się lepsze niż te, które podobają się wszystkim; oczywiste pomysły wszak już wcześniej wypróbowano.

Powinniśmy testować pomysły sprzeczne z intuicją, ponieważ nikt inny tego nie zrobi.

1.17 – SPÓJRZMY Z GÓRY: JAK UZASADNIAMY SWOJE SUKCESY

Wyobraźcie sobie, że wspinacie się na wysoką górę, na którą nigdy dotąd nie wchodziliście. Z dołu trudno było ocenić, które zbocze wybrać, ponieważ spora część terenu była ukryta za niższymi wzniesieniami. Wspinacie się więc, podejmując wiele prób i popełniając wiele błędów: musicie wypróbować różne trasy; z niektórych trzeba się wycofać lub je trawersować. Wiele decyzji podejmujecie instynktownie lub polegając na szczęściu. W końcu docieracie na szczyt, a kiedy już tam jesteście, wiecie, że istniał idealny szlak — spoglądając w dół, widzicie najlepszą trasę, tę, którą należało wybrać i która staje się teraz „trasą standardową”. Opisując tę trasę swoim znajomym, udajecie, że właśnie ją wybraliście: po pewnym czasie twierdzicie nawet, że wybraliście ją dzięki prawidłowej ocenie sytuacji.

Czy to jest kłamstwo? Cóż, i tak, i nie[72]. Możliwe, że w czasie swojej wspinaczki pokonaliście część, a nawet niemal całą tę najlepszą trasę[73]. To, co mówicie, jest również prawdą, jeśli potwierdza, że na szczyt prowadzi trasa, której nie znaliście, wspinając się pierwszy raz. A ponieważ opisywana przez was trasa faktycznie istnieje, opis wspinaczki wydaje się dokładny. Z pewnych względów jest to jednak wielkie kłamstwo, ponieważ zafałszowujecie sposób, w jaki zdobyliście ten szczyt. Mówicie, że zawdzięczacie sukces racjonalnie podejmowanym decyzjom, optymalizacji i logice — tymczasem osiągnęliście go metodą prób i błędów, z udziałem intuicji i szczęścia[74].

Gdy to piszę, w telewizji nadawany jest film kryminalny, w którym przy

opisie śledztwa prowadzącego do aresztowania mordercy zastosowano taki sam rodzaj wybiórczego przedstawiania faktów. Konwencja tego gatunku jest taka, że ukazuje on jedynie te informacje, które mają wpływ na ujęcie przestępcy, z kilkoma zaledwie fałszywymi tropami mającymi na celu odwrócenie uwagi. W filmach czy powieściach kryminalnych nie pokazuje się natomiast godzin spędzonych na rutynowych działaniach ani czasu poświęconego na zbadanie błędnych kierunków śledztwa. Jak powiedział kiedyś Alfred Hitchcock: „Film to po prostu prawdziwe życie, z którego wycięto co nudniejsze fragmenty”.

Wciąż zapisujemy na nowo przeszłość, tworząc opowieść, w której nie ma nieistotnych zdarzeń, a to, co się wydarzyło na skutek szczęścia lub przypadku, przedstawiamy jako celowe i zamierzone. Jeden z moich przyjaciół na przykład wśród powodów, dla których postanowił kupić swój obecny dom, wymienił kiedyś fakt, że dom znajdował się w pobliżu świetnej restauracji; mówiąc to, zapomniał jednak, że lokal ten otwarto później, już po tym, jak przyjaciel się tam wprowadził. W rzeczywistości bowiem niemal wszystko przetwarzamy bardziej, niż jesteśmy w stanie przyznać. Pracując przez długi czas w branży reklamowej, wiem już, że każda nasza propozycja będzie tak racjonalnie uzasadniana, jakby od początku była czymś racjonalnym.

Nie twierdzę, że mamy rozwiązywać problemy w sposób przypadkowy, bez planu czy wyznaczonego celu, ani też, że konkretne dane i racjonalna ocena nie odgrywają żadnej roli. Ale gdy staramy się wymyślić coś zupełnie nowego, większe znaczenie, niż potrafimy to przyznać, mają instynkt, szczęście i przypadek. Kiedyś czułem się niezręcznie, gdy przedstawiałem pomysł w taki sposób, jakby był efektem czystej logiki indukcyjnej, czyli od szczegółu do ogółu, dopóki nie uświadomiłem sobie,

że w życiu wszystko tak właśnie działa. Biznes. Ewolucja w wyniku doboru naturalnego. Nawet nauka.

Wygląda na to, że nawet matematycy przyjmują do wiadomości, że proces odkrywania jest czymś innym niż proces uzasadniania. Cédric Villani jest posiadaczem Medalu Fieldsa — to najwyższe wyróżnienie, jakie może otrzymać matematyk. Villani, który dostał ten medal za dowód „nieliniowego tłumienia Landaua oraz zbieżności do stanu stacjonarnego rozwiązań równania Boltzmanna", mówi: „Są dwa istotne działania, które wykonuje matematyk. Najpierw intuicyjnie podchodzi do problemu i stara się znaleźć właściwe rozwiązanie, a następnie udowadnia je za pomocą logiki".

Połączyliśmy obie części tego procesu. Zakładamy, że postęp musi w danej chwili sprawiać równie dobre wrażenie jak później, gdy patrzymy nań z perspektywy czasu, i chcemy, by rozwiązania były tak proste w czasie ich formułowania jak podczas późniejszej analizy — instynkt i szczęście nie mogą w tym odgrywać żadnej roli! Tyle że doświadczenia będące wynikiem procesu odkrywania nie potwierdzają tego podejścia. A jeśli tak jest w fizyce i matematyce, to tym bardziej w sferze ludzkich zachowań.

We wstępie do rocznego raportu firmy WPP[75] Jeremy Bullmore jako przykład odkrycia podaje historię Archimedesa w kąpieli — nie twierdzi, że jest ona prawdziwa, ale jego zdaniem dobrze obrazuje pewną ważną kwestię. Król Hieron II, tyran z Syrakuz, kazał rzekomo swemu nadwornemu złotnikowi wykonać koronę z przekazanego mu złota, ale gdy zobaczył efekt, zaczął podejrzewać, iż rzemieślnik go oszukał — że koronę wykonał ze srebra, które pokrył tylko warstwą złota, a resztę cennego kruszcu zatrzymał dla siebie. Zadanie ustalenia prawdy król powierzył właśnie Archimedesowi. Archimedes znał oczywiście ciężar złota, ale by

stwierdzić, czy koronę wykonano z czystego kruszcu, musiał sprawdzić jego objętość.

Najbardziej logicznym rozwiązaniem byłoby stopienie korony i uformowanie jej w bryłę; można by wówczas wprawdzie łatwo określić objętość złota, ale w ten sposób piękny przedmiot zostałby zniszczony. Archimedes szukał więc innego rozwiązania problemu. Trwało to tak długo, że Hieron zaczął się w końcu niecierpliwić. Sprawa ta cały czas zajmowała myśli filozofa, aż któregoś dnia w czasie kąpieli w wannie zauważył, że gdy zanurza się w wodzie, jej poziom się podnosi, a kiedy z niej wychodzi, poziom wody opada. Jak ujął to Bullmore, „wszystko, co zaobserwował lub napotkał Archimedes, rozważał jako potencjalne rozwiązanie dręczącego go problemu", toteż wtedy, w wannie uświadomił sobie, że wymyślił sposób mierzenia objętości złożonych ciał stałych, chociaż nie wiedział dokładnie, jak tego dokonał.

Bullmore uważa, że na tych, którzy odwołują się do intuicji — w przeciwieństwie do starannie zaplanowanego eksperymentu — mamy zwyczaj patrzeć z powątpiewaniem. Podejrzewał zresztą, że sam Archimedes mógłby z perspektywy czasu tak zrelacjonować swoje odkrycie, gdyby miał je opisać do jakiegoś czasopisma naukowego: „Podszedłem do tego problemu racjonalnie. Ponieważ objętość z definicji oznacza zajmowaną przestrzeń, rozumowałem, że przestrzeń, jaką zajmuje ciało zanurzone w płynie, pozwala obliczyć objętości płynu przed zanurzeniem ciała stałego oraz po zanurzeniu. Wynika z tego, że różnica między tymi dwiema wartościami, którą nazywam »siłą wyporu«, musi się równać objętości zanurzonego ciała stałego. Pozostawało jedynie znaleźć naczynie o wymaganej wielkości i kształcie i dokonać standardowego pomiaru liniowego".

Bullmore próbuje w ten sposób powiedzieć, że taki opis przydaje się do

weryfikacji pomysłu lub odkrycia, ale zafałszowuje obraz tego, jak ten pomysł w ogóle się zrodził. Poza tym według Bullmore'a mamy niezdrową skłonność do przypisywania własnym sukcesom planowanego i naukowego podejścia oraz równoczesnego pomijania w nim roli czynników przypadkowych, co może ograniczać nasze działania innowacyjne.

Czas zadać kolejne niemądre pytanie: Po co właściwie jest rozum? Może się ono wydawać absurdalne, lecz w kategoriach ewolucyjnych wcale takie nie jest. W końcu, o ile wiemy, każdy inny organizm na tej planecie doskonale sobie radzi bez rozumu. Prawdą jest, że rozum zapewnia nam niezwykłą przewagę nad zwierzętami — i pewnie wiele naszych osiągnięć technologicznych i kulturowych nie byłoby bez niego możliwych. Jednak w ujęciu ewolucyjnym są to tylko „produkty uboczne", ponieważ ewolucja to proces długoterminowy[76].

Musimy więc znaleźć inny powód naszej przewagi, warto również się zastanowić, czy rozum służy nam w podejmowaniu decyzji, czy też wyewoluował w innym celu; wprawdzie wierzymy, że kieruje naszymi działaniami, ale nie znaczy to, że tak jest — być może wiara w siłę rozumu jest po prostu ewolucyjnie korzystna.

Dopiero jakieś dziesięć lat temu pojawiło się pewne zdumiewające wyjaśnienie funkcji rozumu — hipoteza argumentacyjna[77], która mówi, że zdolności poznawcze naszego mózgu rozwinęły się nie po to, aby wpływać na nasze działania i przekonania, lecz by bronić ich i je uzasadniać innym. Inaczej mówiąc, rozum stanowi konieczną adaptację, ponieważ jesteśmy gatunkiem społecznym. Możemy używać rozumu do wykrywania kłamstw innych osób, do rozstrzygania sporów, wpływania na innych ludzi lub wyjaśniania naszych działań z perspektywy czasu, ale w podejmowaniu indywidualnych decyzji raczej nie odgrywa on większej roli.

Moim zdaniem wiele przemawia na korzyść tej teorii. Po pierwsze,

wyjaśnia ona, dlaczego korzystamy z rozumu tak rzadko i wybiórczo, a na dodatek tak egoistycznie. Po drugie, tłumaczy ona, dlaczego tak łatwo potrafimy uzasadniać swoje stanowisko lub podjęte decyzje. Po trzecie, wyjaśnia, dlaczego wyszukujemy i przyswajamy sobie tylko te informacje, które potwierdzają nasze dotychczasowe przekonania. Po czwarte, tłumaczy „tworzenie preferencji adaptacyjnych", czyli zmianę własnego obrazu rzeczywistości, aby przedstawić się w lepszym świetle. W tym modelu rozum nie spełnia — jak uważał Kartezjusz — naukowej i badawczo-rozwojowej funkcji, ale jest czymś w rodzaju działu prawnego i public relations mózgu.

Zrozumienie tej teorii wydaje się ważne głównie dlatego, że pomaga ona dostrzec, co nasz rozum może, a czego nie[78]. Pomaga także zrozumieć, że nadużywanie rozumu przynosi czasem przeciwny skutek do zamierzonego. Powszechna przedmiotowa argumentacja ma sens, o ile mamy dostęp do wszystkich istotnych faktów, dlatego świetnie się sprawdza w naukach fizycznych, gdzie wszystkie zmienne są znane i można wyrazić je liczbowo. W naukach społecznych nie ma jednak zastosowania — nie da się ilościowo przedstawić wielu ważnych czynników psychologicznych, nie ma też jednostek SI, które mogłyby wyrazić to, co naprawdę ma znaczenie.

W naukach fizycznych przyczyna i skutek są ze sobą ściśle powiązane; w naukach behawioralnych wszystko jest o wiele bardziej złożone.

Przyczyna, kontekst, znaczenie, emocje, efekt.

1.18 – NADUŻYWANIE ROZUMU

Jedno z wyjaśnień tłumaczących, dlaczego pozornie logiczne argumenty mogą być nieskuteczne, jeśli chodzi o zmianę poglądów oponentów (i dlaczego należy traktować je nieufnie), mówi, że zbyt łatwo używa się ich w prawdziwym świecie. Podobnie jak w przypadku „logiki GPS” możliwe jest wymyślenie wiarygodnego i przekonującego powodu każdego możliwego działania poprzez wybór odpowiednich danych pasujących do naszego modelu oraz zignorowanie tych, które są niewygodne. Jak wspomniałem wcześniej, ci obywatele, którzy przegrali w referendum na temat brexitu w Wielkiej Brytanii, oraz demokraci, którzy polegli w starciu z Donaldem Trumpem w USA, uważają, że mieli lepsze argumenty, ale tylko wielki zwolennik pozostania w Unii lub bardzo oddany sprawie amerykański demokrata mógłby nie zauważyć, że ich spory dotyczyły bardzo wąskiego wycinka rzeczywistości.

A im więcej mamy danych, tym łatwiej nam wzmocnić swoją fałszywą narrację. Duża ilość danych nie pomoże nam zatem rozstrzygać sporów: raczej je pogłębi.

1.19 – AUTOMATYCZNE DRZWI NIE ZASTĄPIĄ PORTIERA (CZYLI O TYM, DLACZEGO WYDAJNOŚĆ NIE ZAWSZE SIĘ OPŁACA)

W obszarze biznesu, technologii i, w dużej mierze, administracji rządowej w ostatnich dekadach prowadzono wiele działań w celu uzyskania wymiernego wzrostu wydajności. Nikt jednak nie pytał ludzi, czy zależy im na wydajności tak bardzo, jak się wydaje twórcom teorii ekonomicznych. Nazywam to „błędem portiera” — gdy definiujemy rolę hotelowego portiera jedynie jako „osoby, która otwiera drzwi”, a następnie zastępujemy go automatycznym mechanizmem.

Taka strategia może się wydawać wyrazem oszczędności i wydajności. Wtedy jednak pojawia się problem, ponieważ otwieranie drzwi jest tylko jedną, być może główną rolą portiera; ale są też inne, które świadczą o wartości takiej osoby, a które obejmują wiele działań, takich jak wzywanie taksówki, zapewnianie bezpieczeństwa, ochrona przed włóczęgami, rozpoznawanie klientów, a także podkreślanie (sygnalizowanie) statusu hotelu. Obecność portiera może nawet mieć wpływ na cenę za pokój w hotelu.

Analogicznie, kiedy patrzymy na funkcje firmy jedynie z wąskiego, ekonomicznego punktu widzenia, zauważymy jednakową, prowadzoną w nieskończoność grę. Jeśli coś zostanie zdefiniowane w sposób zawężony, zautomatyzowane lub usprawnione (albo też całkowicie usunięte), można

potraktować oszczędności jako zysk. Czy takie samo jest podejście argumentacyjne, że wolelibyśmy wygrać spór niż mieć rację?

Któregoś dnia zadzwoniłem do centrum obsługi klienta pewnej firmy — rozmowa była miła, a konsultantka okazała się pomocna, kompetentna i urocza. Firma była naszym klientem, więc zapytałem jej przedstawicieli, jak to zrobili, że ich konsultantki są takie dobre. Odpowiedź była nieoczekiwana: „Mówiąc szczerze, prawdopodobnie za dużo im płacimy".

Centrum obsługi znajdowało się ponad trzydzieści kilometrów od dużego miasta, toteż miejscowi pracownicy, zamiast codziennie tracić godzinę na dojazd do miasta, gdzie mogliby znaleźć dobrze płatną pracę, pozostali u nich na wiele lat i nabrali wielkiej biegłości w tym, co robią. Koszty szkoleń i rekrutacji były niewielkie, a zadowolenie klientów — zadziwiająco wysokie. Personel nie był tu traktowany jako „koszt", ale powód do dumy dla firmy.

Zgodnie jednak z zasadami współczesnego kapitalizmu kwestią czasu jest pewnie to, że na posiedzeniu zarządu pojawią się jacyś nawiedzeni doradcy i pokażą prezentację w PowerPoincie zatytułowaną „Zmniejszenie kosztów działu obsługi klienta poprzez przeniesienie bądź też redukcję personelu" lub podobnie. W ciągu kilku miesięcy albo cała usługa zostanie przeniesiona za granicę, albo zadowoleni dotąd pracownicy tego działu będą musieli podpisać umowy o pracę w niepełnym wymiarze godzin zwane umowami śmieciowymi. Wkrótce klienci przestaną składać zamówienia przez telefon, bo nie będą w stanie zrozumieć ani słowa z tego, co mówią im „konsultanci", ale nie będzie to miało znaczenia, gdy firma przedstawi analitykom swoje kwartalne wyniki, uwzględniając w nich kwestię „zmniejszenia kosztów pracy poprzez przeniesienie lub redukcję działu obsługi klienta".

Rzadko dziś podstawową działalnością jakiejkolwiek spółki publicznej

jest tworzenie produktów odpowiadających potrzebom rynku. Zamiast tego uwaga zarządzających nimi osób jest skierowana na szukanie wiarygodnych narracji dotyczących wydajności, mających zadowolić analityków finansowych, z których wielu o firmach, których działania rzekomo analizują, nie wie nic poza tym, co mogą wywnioskować z arkuszy kalkulacyjnych. Oszczędności kosztów nie trzeba więc uzasadniać, o ile jest ona zgodna z klasyczną teorią ekonomii. W biznesie obowiązuje bowiem prosta zasada: jakkolwiek kiepskie okażą się wasze decyzje, nigdy nie musicie się obawiać zwolnienia z pracy za szukanie oszczędności.

Weźmy pod uwagę coś, co nazywam „czteropakiem” (cztery usługi od tego samego operatora). Zasady ekonomii wymagają dziś, aby wszystkie sieci telefonii komórkowej oferowały również łącza szerokopasmowe, połączenia stacjonarne oraz płatną telewizję kodowaną, a wszystkie firmy oferujące płatną telewizję powinny oferować też łącza szerokopasmowe, telefonię komórkową, telefonię stacjonarną itp. „Ekonomiczne” [79] uzasadnienie tych wymogów jest takie, że oferując wszystkie te cztery usługi, firma może osiągać wymierne korzyści, będzie też bardziej efektywna i konkurencyjna; z modeli ekonomicznych wynika, że rynek zdominuje ta, która jest najtańszym dostawcą wszystkich czterech usług. W świecie rzeczywistym jednak „czteropak” wcale nie jest zbyt popularny. Ludzki mózg został bowiem tak ewolucyjnie ukształtowany, że nie zależy nam na optymalizacji ekonomicznej i staramy się uniknąć katastrofy systemowej. Czteropak oznacza, że mamy „cztery jajka w jednym koszyku”, co sprawia, że czujemy się czasem bezradni: jeśli po powrocie z urlopu na Teneryfie nie zapłacimy 250 funtów za transmisję danych w roamingu, firma może nam zablokować nie tylko możliwość wykonywania połączeń komórkowych, lecz także telewizję, Internet

szerokopasmowy i telefon stacjonarny. Poza tym nikt nie lubi dostawać comiesięcznych przypomnień o konieczności zapłaty rachunku, który jest wysoki z racji tego, że obejmuje koszty wszystkich tych usług [80].

Czy biznes przestał spełniać już swoją tradycyjną, użyteczną społecznie rolę, gdy konkurujące ze sobą firmy na różne sposoby sprawdzały, jak zaspokoić potrzeby klientów, a rynek weryfikował później ich wysiłki? Czasem wydaje mi się, że ekonomia stała się czymś w rodzaju religii wydajności, w której nie wolno wyrażać wątpliwości, tylko nieustannie trzeba powtarzać swoim finansowym bogom mantry o ekonomii skali i oszczędności kosztów.

Kilka lat temu jadłem śniadanie z dyrektorem generalnym jednej z największych brytyjskich firm, który przybył prosto ze spotkania z analitykami z City. Tym z was, którzy nie znają niuansów współczesnego biznesu, powód, dla którego byli z niego niezadowoleni, może się wydawać dziwny; jego firma sprzedawała bowiem produkt, który był najdroższy w branży, a przy tym miał największy udział w rynku. Co mogło im się nie podobać? Można by sądzić, że analitycy mu pogratulują, tymczasem stwierdzili, że najdroższy produkt w danej kategorii po prostu nie może być również liderem na rynku, i zasugerowali dyrektorowi obniżenie ceny lub zmniejszenie udziału produktu w rynku. Sprawdziłem stan na dzisiaj, czyli siedem lat później. Okazało się, że produkt ten wciąż jest niezwykle drogi oraz... ma jeszcze większy udział w rynku.

Tyle na temat zasad ekonomii — w rzeczywistości często bywa tak, że bardzo drogie produkty mają jednocześnie duży udział w rynku, co zauważyłby każdy z tych analityków, gdyby tylko sięgnął do kieszeni i wyjął swojego iPhone’a [81] lub kluczyki do audi. Ale dla nich ważniejsze było to, żeby firma działała zgodnie z teorią ekonomii, niż to, że dostarczała dużej liczbie osób wysokiej jakości produkt.

Rok temu mój pracodawca, bez żadnych konsultacji, w ciągu jednego weekendu przeniósł wszystkich pracowników na całym świecie — ponad 70 tysięcy osób — na nową platformę e-mailową. Wielu jej użytkowników odniosło wrażenie, że jest znacznie gorsza od poprzedniej, ale „przynajmniej miała być zarządzana centralnie". Mnie przeraziło to, że nie przeprowadzono wcześniej testów, które by wykazały, jaki wpływ może mieć nowa platforma na produktywność. Każdy z 70 tysięcy pracowników może przez to stracić trzy godziny dziennie lub więcej, obsługując swoją pocztę elektroniczną, wysyłając wiadomości lub aktualizując swój kalendarz, i w ten sposób platforma, która jest zaledwie o 5% wolniejsza, może spowodować ogromny spadek produktywności.

Żadnych testów jednak nie przeprowadzono, ponieważ celem tego działania nie była poprawa produktywności, lecz przedstawienie analitykom wiarygodnej historii na temat uzyskanych „oszczędności w obszarze IT dzięki konsolidacji zaplecza administracyjnego". Na szczęście działanie platformy uległo z czasem poprawie, ale myśl, że można było dokonać oszczędności bez uwzględnienia potencjalnego ryzyka spadku wydajności, jest jednak niepokojąca. Dlaczego wielkie spółki handlowe mają tak ideologiczne podejście do biznesu? Przecież była to słabość systemu komunistycznego.

Choć nigdy się o tym nie wspomina, bo to trochę wstyd, ale jest to istotna cecha kapitalizmu wolnorynkowego, która nie ma uzasadnienia — często ceni się tych, którzy mają więcej szczęścia niż rozumu. Możesz być więc kompletnym idiotą z ilorazem inteligencji na poziomie 80, ale jeśli w odpowiednim momencie trafisz w niszę rynkową, zarobisz mnóstwo pieniędzy. Z drugiej strony możesz być bystrym absolwentem studiów MBA, ale jeżeli swój genialny pomysł wprowadzisz w życie rok za późno (lub za wcześnie), zbankrutujesz.

Osobom, które uważają inteligencję za najwyższą cnotę, takie przykłady wydadzą się zupełnie niemerytokratyczne, ale to właśnie sprawia, że rynek jest tak niezwykły: nagradza pomysły, które są odpowiedzią na jego potrzeby, niezależnie od tego, jak powstały. Być może ludzi nie „powinno się" wynagradzać za to, że mieli szczęście (bo sobie nie „zasłużyli"), ale system gospodarczy, który nie doceniałby szczęśliwych przypadków, straciłby wiele ze swej wartości. Postęp ewolucyjny też jest przecież wynikiem szczęśliwych przypadków. Z kolei biznes, gdyby utrzymywał puste restauracje, powiedzmy, dzięki subwencjom, tylko po to, by mogły dalej istnieć, z pewnością by nie przetrwał.

Teoria głosi, że główną cechą wolnego rynku jest maksymalizacja wydajności, tymczasem jednak gospodarka wolnorynkowa wcale nie jest taka wydajna. Podziw dla kapitalizmu za jego wydajność jest jak podziw dla Boba Dylana za jego głos: powinniśmy go cenić, lecz niekoniecznie z tego powodu. Mechanizm rynkowy nie jest dość skuteczny, myśl zaś, że jego główną zaletą jest produktywność, wydaje się błędna, ponieważ konkurencyjność jest wysoce nieefektywna. W okolicy, w której mieszkam, mogę robić zakupy mniej więcej w ośmiu sklepach; jestem pewien, że znacznie „efektywniej" byłoby, gdyby Waitrose, M&S, Lidl i reszta zostały połączone w jedną „wielką halę spożywczą" [82].

Brakujące dane mogą podlegać semiwariancji. W prawdziwie wolnorynkowej gospodarce kosztem wydajności stawia się na innowacje, które w dużej mierze zależą od szczęścia. Większość osiągnięć kapitalizmu nie była bowiem planowana, a wyjaśnić je można (jeśli w ogóle) tylko z perspektywy czasu. Na przykład niewiele firm przed podjęciem takiej decyzji rozważało potencjalne skutki przeniesienia swoich centrów obsługi klienta do krajów o niskich kosztach pracy — a stało się to powszechne z powodu obsesji oszczędności.

Współczesny biznes sam się oszukuje w kwestii oszczędności. A oto przykład. Teatry na londyńskim West Endzie często wysyłają e-maile do osób, które dawniej bywały na ich przedstawieniach, zachęcając w ten sposób do rezerwacji biletów. Zadanie wysyłania tych e-maili przypadło w pewnym momencie mojej znajomej zatrudnionej jako dyrektor marketingu w jednym z tamtejszych teatrów. Z czasem odkryła coś, co było sprzeczne z zasadami ekonomii — wyglądało na to, że załączając do e-maila promującego sztukę lub musical ofertę biletów po obniżonej cenie, sprzedawała ich... mniej. I odwrotnie, oferta biletów w pełnej cenie wydawała się zwiększać popyt!

Według teorii ekonomii nie ma to sensu, ale w rzeczywistym świecie wydaje się możliwe. Teatr, który sprzedaje bilety ze zniżką, ma najwyraźniej wiele do stracenia, a widzowie na tej podstawie wnioskują, że jego oferta nie jest zbyt dobra. Nikt nie ma ochoty wydawać 100 czy 200 funtów na bilety, kolację, parking i opiekę nad dziećmi tylko po to, by się przekonać, że lepiej było zostać w domu i po prostu pooglądać telewizję; nie decydując się na zakup biletów ze zniżką, ludzie nie postępują bynajmniej głupio — wykazują się raczej inteligencją społeczną.

Mimo wniosków, jakie wysnuła moja znajoma, jej współpracownicy wciąż byli zdania, że należy sprzedawać bilety po obniżonej cenie. Cierpliwie im tłumaczyła, że każda zniżka zmniejsza popyt, a zatem ostatecznie sprzedaż biletów spadnie, ale oni wiedzieli swoje. Upierali się przy tym, bo chociaż mogli się przekonać, że ich działania nie są właściwe, z ekonomicznego punktu widzenia wydawały się sensowne. Jeśli 30% miejsc nie sprzeda się po obniżonej cenie, to będą zakładali, że nie sprzedałyby się również w standardowej cenie. Gdyby zaś moja znajoma nie zaoferowała klientom zniżki i nie sprzedała choćby 20% miejsc, mogliby za tę stratę obwinić właśnie ją. Motywacje ludzi nie zawsze są

więc zbieżne z interesami firmy: czasem ważniejsze niż zysk jest racjonalne uzasadnienie. Nikt nie został przecież dotąd zwolniony za działania zgodne z zasadami ekonomii.

Na początku tej książki rozważałem przypadek akcji charytatywnej, w której zawiodły racjonalne, logiczne ulepszenia, a sprawdziły się te irracjonalne lub oparte na psychologice. O ileż więcej takich rozwiązań moglibyśmy znaleźć, gdybyśmy przestali rozwiązywać problemy w sposób zadowalający naszą korę przedczołową, pomijając inne części mózgu. Mam nadzieję, że uda mi się to ustalić w części 2.

---

[1] Jeśli z perspektywy czasu wydaje się to śmieszne, pomyślcie o tym, że w Dolinie Krzemowej dziś postępuje się tak samo: w dążeniu do logicznego efektu niszczy się różnorodność i przyjemność, co może się okazać katastrofalne dla psychiki ludzi.

[2] Jeśli traficie na spotkanie z rządem Wielkiej Brytanii, nie dostrzeżecie, niestety, na stole talerza z ciasteczkami. Daje to oszczędność około 50 milionów funtów rocznie. Ukryty koszt tej sytuacji jest taki, że spotkania te mają mniej przyjemny niż dotąd charakter, gdyż zostają złamane podstawowe zasady gościnności. I chociaż nie przepadam za ciasteczkami, i tak mnie to wkurza. Rozmowa bez takich przekąsek przypomina mi nie spotkania mające na celu nawiązanie lub zacieśnienie współpracy, ale przesłuchanie przez serbską milicję. Tak czy inaczej w reżimie Sutherlanda obowiązkowe będą słodkie babeczki.

[3] Piwa z Wisconsin ponoć nie sposób było przełknąć bez kawałka sera.

[4] Niedawno w Niemczech powstał amerykański browar rzemieślniczy.

[5] *Zigazig ah!* (Żart zrozumiały tylko dla fanów Spice Girls).

[6] Na poparcie tego twierdzenia istnieje sporo dowodów behawioralnych. Na przykład dokładne, pokazujące rzeczywisty czas odjazdów tablice na stacjach kolejowych nie przyspieszają wprawdzie podróży, ale znacznie zwiększają zadowolenie pasażerów — wolimy bowiem poczekać osiem minut na pociąg, wiedząc, że przyjedzie on dokładnie za osiem minut, niż spędzić cztery minuty, czekając nań w stanie nerwowej niepewności.

[7] Jeśli chcecie lepiej zrozumieć ponury efekt poczucia braku kontroli nad bodźcami awersyjnymi lub negatywne skutki psychologiczne złego projektu, zajrzyjcie do książki Dona Normana *Dizajn na co dzień* (*The Design of Everyday Things*, 1988; wydanie polskie 2018) lub poczytajcie o eksperymentach dotyczących „wyuczonej bezradności” Martina Seligmana i Stevena Maiera (1967).

[8] Niezbyt spektakularna pod względem psychologicznym wydaje się również niechęć do pomiaru opóźnień jako procentu długości lotu. A przecież trzydziestominutowe opóźnienie godzinnego lotu jest znacznie bardziej irytujące niż godzinne opóźnienie lotu trwającego dziewięć godzin.

[9] Na przykład ci, którzy chętnie wykorzystają to jako pretekst do odwołania nieprzyjemnego spotkania we Frankfurcie.

[10] Wyjaśnię tę metodę w dalszej części książki.

[11] Trzydzieści minut geograficznych.

[12] Fakt, że nazwisko Johna Harrisona jest obecnie powszechnie znane, zawdzięczamy Davie Sobel i jej bestsellerowej książce *W poszukiwaniu długości geograficznej* (*Longitude*, 1995; wydanie polskie 1998).

[13] W ten sposób udowodnili nie tylko, że cięższa od powietrza maszyna może latać, ale także to, że snobizm nie jest wyłącznie brytyjską wadą.

[14] Semmelweisa potraktowano jeszcze okrutniej niż Harrisona: zmarł w zakładzie dla umysłowo chorych, być może w wyniku pobicia przez strażników, gdy po raz ostatni upierał się przy słuszności swojej teorii. A teoria ta była oczywiście słuszna.

[15] Lub „denormalizacji" i stygmatyzacji.

[16] Jest to znane jako koalicja „baptystów i przemytników alkoholu", w której moraliści i handlarze nielegalnym towarem łączą siły i wspólnie przeciwstawiają się propozycjom złagodzenia prawa. Przemytnicy alkoholu, oczywiście ze względów finansowych, byli swego czasu zdecydowanie przeciwni zakończeniu prohibicji w Stanach Zjednoczonych.

[17] W Wielkiej Brytanii uznanie należy się Public Health England (PHE) i Action on Smoking and Health (ASH), grupie przeciwników nikotyny; w Stanach Zjednoczonych wielkim zwolennikiem wynalazku okazał się jeden z byłych ministrów zdrowia. Sam nawet odegrałem niewielką rolę, przekonując członków zespołu brytyjskiego rządu ds. analizy behawioralnej, że powinni powstrzymać odruchową chęć wprowadzenia zakazu e-papierosów.

[18] Jonathan Haidt w *Prawym umyśle* (2012).

[19] Szczerze mówiąc, zdziwiło mnie, jak niskie są te statystyki. Spodziewałbym się raczej, że co najmniej 5% osób niepalących wypróbuje e-papierosy. Co się dzieje?

[20] Sprawdzi się to jednak tylko w przypadku kogoś, kto wypił w życiu naprawdę sporo mocnego dżinu z tonikiem. U osób pijących duże ilości alkoholu mózg nie czeka, aż alkohol zacznie działać, „przechodząc" od razu do upragnionego stanu nietrzeźwości.

[21] Dokładniej mówiąc, forma szybkiej podróży lądowej tunelami, z których usunięto większość powietrza, by pozbyć się oporu aerodynamicznego.

[22] Zanim zaczniemy się ekscytować ekonomicznymi perspektywami samochodu bez

kierowcy, warto się zastanowić, jak tę technologię mogliby wykorzystać na przykład terroryści. Autonomiczny samochód stałby się samosterującym pociskiem na kołach.

23 Chodzi o *Goldfingera*. W tym filmie James Bond za pomocą animowanej mapy zainstalowanej w astonie martinie śledzi rolls-royce'a, którym Auric Goldfinger jedzie do swojej alpejskiej kryjówki.

24 W dużej mierze zgadzam się z Thomasem — nie za często majsterkuję, ale przyznam, że jeśli chodzi o gotowanie, to bardziej niż przygotowywanie posiłków interesuje mnie kupowanie kuchennych gadżetów.

25 Albo w przypadku małżonków w średnim wieku — przed jedną z tych rzadkich szans na seks.

26 Podejrzewam, że używamy nici dentystycznych z tych samych powodów, dla których uwielbiamy używać patyczków do uszu — jest to po prostu niezwykle przyjemne. Sam również namiętnie używam środków do dezynfekcji rąk na bazie alkoholu, ale jeśli mam być szczery, robię to nie po to, by uniknąć infekcji, lecz dlatego, że uwielbiam to uczucie, gdy żel na bazie alkoholu odparowuje ze skóry rąk.

27 Dokładnie rzecz ujmując, istnieją dwie metody produkcji pasiastej pasty do zębów, ale ponieważ nie jest to książka o przepływie laminarnym, nie będę tutaj wchodził w szczegóły.

28 Dziękuję podpułkownikowi lotnictwa Keithowi Dearowi za dostarczenie przykładów: o strachu przed upiorami i jego przypadkowym wkładzie w zdrowie publiczne pisała Helga Nowotny w *The Cunning of Uncertainty* (2016).

29 I bez wątpienia w wielu wcześniejszych kampaniach.

30 W pewnym sensie potrzebujemy rynku towarów, bo tylko za pomocą cen można skłonić konsumentów do wyjawienia prawdy o tym, czego chcą.

31 Przypuszczam, że wszyscy znamy osoby, które mimo wysokiej inteligencji mają mało elastyczne podejście do życia.

32 Naprawdę dobrych matematyków, jak można się spodziewać, jest znacznie mniej niż po prostu kompetentnych.

33 Napisanego wraz z Murrayem Gell-Mannem, o którym mogę powiedzieć, że jest także świetnym fizykiem i laureatem Nagrody Nobla „za wkład i odkrycia związane z fizyką cząstek elementarnych i ich oddziaływań" i tak dalej (*Evaluating Gambles Using Dynamic*, „Chaos", luty 2016).

34 Można przypuszczać, że wszyscy ludzie, którzy myśleli jak ekonomiści, wymarli.

35 To wyjaśnia potrzebę istnienia Amazon Prime. Bez tej opcji być może Amazon nie miałby w ogóle stałych klientów.

36 Czyli, cholera, ode mnie!

37 Niedawny zwycięzca jakiejś loterii?

[38] Właśnie dlatego oszuści zwykle działają w dużych miastach, niedaleko torów wyścigowych oraz w innych miejscach, w których można bez trudu znaleźć dziesiątki naiwnych ofiar.

[39] Z pewnością my, Brytyjczycy, możemy być z tego zadowoleni, ponieważ decydując się na stacjonarną sprzedaż detaliczną, Amazon najwyraźniej odkrył, że Argos od początku miał rację: fizyczna obecność wciąż się liczy.

[40] Nazywam to „prawem złej matematyki Sutherlanda”.

[41] Na przykład przed świętami Bożego Narodzenia.

[42] Będziecie musieli podjechać wtedy do magazynu w Dartford w Wigilię i w ten sposób przekonacie się, że zakładana oszczędność czasu to tylko złudzenie.

[43] Jak już się na pewno domyśliliście, pociągi to moja obsesja.

[44] Nie korzystam z biletu okresowego, ale oba te rozwiązania uważam za w pełni sprawiedliwe — tak jak mógłbym oczekiwać, że osoba, która regularnie jada w restauracji, dostanie lepszy stolik.

[45] Być może kogoś, kto miał własną firmę, kogoś z biedniejszego środowiska i kogoś ze stopniem naukowym.

[46] Znam to z własnego doświadczenia. Wiele lat po tym, jak zostałem zatrudniony, któryś z rekruterów powiedział mi, że nie zaproponowano by mi tej pracy, gdyby rekrutowano wtedy tylko jednego kandydata. Ponieważ jednak mieli cztery wolne etaty, postanowili „postawić na dziwaka”; tak to mniej więcej ujął.

[47] Czy należy przynajmniej zaproponować spotkanie osobie, która ma wprawdzie nieodpowiednie wykształcenie, ale jest, na przykład, mistrzem gry Wielkiej Brytanii do lat 25 w tryktraka? Porządny rekruter powiedziałby „nie”, ja jednak chętnie bym kogoś takiego zaprosił na rozmowę.

[48] Jeden jest dawnym miksologiem, a drugi — poetą.

[49] Podobnie kilka lat wcześniej podjęto próbę znalezienia idealnej sylwetki kobiecej przez uśrednienie abstrakcyjnych typów kobiecego ciała.

[50] „What gets measured gets managed” — słynny cytat z książki Petera Druckera *The Practice of Management* (1954) (przyp. tłum.).

[51] Mawiano kiedyś — po części żartem — że w medycynie stosuje się zasadę odwrotną: absolwenci z gorszymi ocenami będą najlepszymi lekarzami, a ci z lepszymi — najbogatszymi.

[52] Niedawno spotkałem matematyka, który ukończył Cambridge z zadowalającym wynikiem, i człowiek ten nie mógł się dostać nawet na rozmowę o pracę. Jak to możliwe? Co za nonsens!

[53] Czasami zastanawiam się, czy schroniska dla bezdomnych nie mają ochoty odesłać do domów tych wszystkich ambitnych dzieciaków po uczelniach Ivy League i Oxbridge.

[54] I nadal tak jest, choć w mniejszym stopniu.

[55] S.K. Johnson, *If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired*, „Harvard Business Review" (April 2016).

[56] Wybierając się na następną rozmowę kwalifikacyjną, spróbujcie zaprezentować się pod każdym względem wspaniale, ale postanówcie, że przez cały ten czas będziecie mieć na głowie czapkę. Jestem gotów się założyć, że nie dostaniecie tej pracy. Chyba że — oczywiście — zdołacie przekonać innych kandydatów, by zrobili to samo co wy.

[57] Znany również jako efekt asymetrycznej dominacji.

[58] Te dwa problemy były prawdopodobnie powiązane — toster iskrzył, ponieważ w środku utknęły kawałki pełnoziarnistego chleba.

[59] Ten drugi jest dziś lepiej znany jako Downton Abbey.

[60] A także krajalnicę do chleba zostawioną przez poprzednich właścicieli.

[61] W tym pałac Buckingham.

[62] Amerykańscy czytelnicy tej książki być może zechcą odwiedzić stronę internetową Wright On The Market, która zawiera listę aktualnie wystawionych na sprzedaż nieruchomości Franka Lloyda Wrighta.

[63] Mieszkanie na niższym piętrze, głównie właśnie z tego powodu, jest od naszego droższe o 200 tysięcy funtów.

[64] Takie jak nieruchomości, plaże czy małżonkowie.

[65] Andre Geim — brytyjsko-holenderski fizyk pochodzenia niemieckiego, urodzony i wykształcony w ZSRR jako Andriej Konstantinowicz Giejm (przyp. tłum.).

[66] Odkrycie to zapewniło mu Nagrodę Nobla.

[67] https://www.farnamstreetblog.com/2009/12/mental-model-scientifc-method.

[68] Więcej informacji na ten temat można znaleźć w arcydziele Paula Feyerabenda *Przeciw metodzie* (*Against Method*, 1975; wydanie polskie 1996) lub w pismach sir Petera Medawara.

[69] Który miał też pewną niezwykłą fobię — Steve Jobs cierpiał bowiem na koumpounofobię, czyli lęk przed guzikami. Patrz strona 266.

[70] Gdy IBM stworzył dział komputerów osobistych, umieścił go na Florydzie, najdalej na południe, jak to było możliwe, od głównej siedziby w Nowym Jorku. Chodziło o to, by zapewnić przestrzeń i swobodę do powstawania nowych pomysłów (bez kontroli ze strony menedżerów) i testowania tego, co T.J. Watson nazywał „dzikimi kaczkami".

[71] Proces ten trwa wiele miesięcy i praktycznie wyklucza z życia.

[72] Cóż, głównie tak.

[73] Choć możliwe jest też to, że trasa, którą pokonałeś, w ogóle nie pokrywa się z najlepszą trasą.

[74] Starożytne religie, mając w swoim panteonie bogów i boginie losu — między innymi Ganeśę, Tyche, Fortunę — być może były bardziej obiektywne niż współcześni racjonaliści, ponieważ nie twierdziły, że wszystko jest efektem racjonalnych działań jednostki.

[75] „*You May Not Know Where You're Going Until You've Got There*", WPP Annual Report (2014).

[76] Nie uznała bowiem, że warto wzbogacić mózg w pewną funkcję, dzięki której milion lat później powstanie program Apollo.

[77] Pierwszy raz przedstawiona przez Dana Sperbera i Hugo Merciera, a opisana dokładnie w *The Enigma of Reason* (2017).

[78] Możemy być na przykład odporni na racjonalne argumenty, jeśli są one sprzeczne z naszymi odczuciami albo po prostu gdy nie ufamy głoszącej je osobie lub jej nie lubimy.

[79] Czyli głupie.

[80] Kiedyś podliczyłem, ile płacę co miesiąc za Internet szerokopasmowy, telefon stacjonarny, telefony komórkowe i kablówkę, i żona musiała mnie potem długo uspokajać.

[81] Ta sama zasada ekonomii sprawiła, że analitycy finansowi radzili przedstawicielom firmy Apple wprowadzenie na rynek nieszczęsnego iPhone'a 5c, czyli plastikowej wersji klasycznego telefonu. „Specjaliści" argumentowali swoją sugestię w ten sposób, że tańszy model smartfonu pozwoli firmie zdobyć większy udział w rynku. Pomysł ten jednak nie wypalił, a produkt się nie sprawdził; każdy, kto nie mógł sobie pozwolić na nowego drogiego iPhone'a, zdążył już rozwiązać ten problem — zamiast nabywać gorszą wersję, kupił lub „przejął" starszy model.

[82] A jednocześnie jestem przekonany, że taki sklep byłby okropny.

Część 2. OPOWIEŚĆ ALCHEMIKA (ALBO DLACZEGO MAGIA WCIĄŻ ISTNIEJE)

2.1 – GDY ODRZUCACIE LOGIKĘ, POJAWIA SIĘ MAGIA

Pod koniec średniowiecza nauka trochę pobłądziła i ludzie uznali, że alchemia nie działa. Wcześniej przez długie lata próbowali dokonać przemiany metali nieszlachetnych w złoto; kiedy stwierdzili, że nie potrafią tego zrobić w znany sobie sposób, po prostu się poddali.

Później pojawił się Newton i jeszcze pogorszył sprawę, wypełniając nam głowy zasadami termodynamiki i zachowania energii — i tak nauka ostatecznie wprowadziła nas w błąd, przekonując, że nie można stworzyć czegoś z niczego. Nauczyło nas to, że nie da się wytworzyć cennego metalu z tego nieszlachetnego oraz że nie można wytworzyć energii w jednym miejscu lub formie, nie niszcząc jej przy tym gdzie indziej. Chociaż wszystkie te stwierdzenia są prawdziwe w fizyce, okazują się fałszywe z punktu widzenia psychologii.

> **W psychologii prawa fizyki nie obowiązują: jeden plus jeden może się równać trzy.**

Również ekonomiści stworzyli własną wersję tego przygnębiającego stwierdzenia, że niczego nie da się stworzyć ani zniszczyć. „Nie ma czegoś takiego jak darmowy lunch” — oznajmili. Smutną konsekwencją tego okazała się utrata wiary w magię. A jednak ona wciąż istnieje — tyle że zamiast w fizyce i chemii można ją znaleźć w takich dziedzinach, jak psychologia, biologia czy neuronauka. Magię można też stworzyć.

Agencja reklamowa J. Walter Thompson przeprowadziła kiedyś test

wśród kandydatów na copywriterów. Jedno z pytań było proste: „Oto dwie takie same monety 25-centowe. Sprzedajcie mi tę z prawej strony”. Jeden z kandydatów świetnie rozumiał ideę alchemii. „Wezmę tę monetę — powiedział — i włożę ją na chwilę do torebki Marilyn Monroe[1]. Następnie sprzedam panu autentyczną 25-centówkę, której właścicielką jest Marilyn Monroe”[2].

W matematyce obowiązuje zasada, że 2 + 2 = 4. W psychologii 2 + 2 może być równe mniej niż 4. To zależy od was.

Nie cenimy przedmiotów; cenimy ich znaczenie. O ich istocie decydują prawa fizyki, ale o ich znaczeniu — prawa psychologii.

Firmy, które szukają okazji do tworzenia magii, takie jak Apple czy Disney, zwykle pojawiają się na listach najbardziej wartościowych i dochodowych marek na świecie; można by sądzić, że ekonomiści już to zauważyli.

Wino smakuje lepiej, gdy nalewane jest z cięższej butelki. Środki przeciwbólowe działają skuteczniej, jeśli ludzie uznają, że są drogie. Prawie wszystko wydaje się bardziej pożądane, gdy sądzimy, że występuje w ograniczonej ilości, a przyjemnie jest posiadać towary uznanej marki.

Niestety, nikt w życiu publicznym nie wierzy w magię ani nie ufa tym, którzy działają według jej zasad. Jeśli przedstawicie rozwiązanie, w którym wzrost postrzeganej wartości produktu przewyższa poniesione nakłady w postaci pieniędzy, czasu, wysiłku lub zasobów, ludzie albo wam nie uwierzą, albo, co gorsza, pomyślą, że próbujecie ich oszukać. Właśnie dlatego w biznesie nie docenia się siły marketingu — ludzie zwykle są skłonni przypisywać sukces logistyce lub kontroli kosztów, a nie magii.

Ta niechęć do magii — choć pozostaje w zgodzie z zasadami etyki — stwarza czasem ogromne problemy; kiedy obawiamy się korzystać z magii,

ograniczamy sobie liczbę możliwych rozwiązań. Z tego właśnie względu rządy państw wolą korzystać z takich środków perswazji, jak przymus prawny i zachęty finansowe, niż wdrażać w życie rozwiązania, które mogłyby okazać się bardziej opłacalne lub mniej represyjne. Przykładem może być niedawna decyzja rządu Wielkiej Brytanii o wydaniu 60 miliardów funtów na nową linię kolei ekspresowych, która miałaby łączyć Londyn, Birmingham i Manchester. By uzasadnić ten wydatek, podawano dwa argumenty: po pierwsze, oszczędność czasu, którą zapewniłyby nowe, szybsze pociągi, po drugie, zwiększenie przepływu pasażerów [3].

Problemem były jednak koszty. Sześćdziesiąt miliardów funtów to oczywiście mnóstwo pieniędzy, a do tego jeszcze potrzebny jest czas na zbudowanie nowej linii. Wprawdzie nowe pociągi miałyby pokonywać każdą z tras w mniej więcej godzinę krótszym czasie (na przykład podróż do Manchesteru zostałaby skrócona do około 70 minut z obecnych 2 godzin i 10 minut), ale by móc się z tego cieszyć, musimy poczekać do końca lat dwudziestych naszego stulecia [4]. Propozycja czekania dziesięciu lat w celu zaoszczędzenia 60 minut nie brzmi szczególnie zachęcająco. Podsunąłem więc „magiczną” alternatywę, dzięki której czas podróży do Manchesteru skróciłby się o około 40 minut, zwiększając równocześnie przepływ pasażerów, a wszystko to w ciągu sześciu miesięcy i przy koszcie zaledwie 250 tysięcy funtów.

Sztuczka, której użyłem, była prosta. Nie należy patrzeć na problem od strony logistyki, ale z perspektywy pasażera. Chcąc skrócić czas podróży o 40 minut, nie musimy skracać czasu, który ludzie spędzają w pociągu — co zresztą jest najprzyjemniejszą częścią ich podróży — można po prostu skrócić czas... oczekiwania na pociąg. A zatem jeśli podróż będzie o 40 minut krótsza, można powiedzieć, że zaoszczędziliśmy 40 minut.

Łatwo tego dokonać. Obecnie większość osób z wyprzedzeniem kupuje

bilet na podróż z Londynu do Manchesteru lub do Birminghamu, co pozwala im zmniejszyć koszty podróży, ale wymaga jazdy konkretnym pociągiem o określonej godzinie; jeśli się spóźnią na ten pociąg, bilet im przepadnie. W rezultacie pasażerowie obawiając się, że nie zdążą, pojawiają się na stacji Euston około 45 minut przed odjazdem danego pociągu. W ciągu tych 45 minut ze stacji odjeżdżają dwa wcześniejsze pociągi i na ogół jest w nich sporo wolnych miejsc.

Wyjaśniłem, że aby skrócić czas podróży o 40 minut, wystarczy stworzyć aplikację mobilną, która — za niewielką dobrowolną opłatę — pozwoli pasażerowi wsiąść do jednego z tych dwóch pociągów, o ile będą w nim wolne miejsca. Pewnie nie zawsze byłoby to możliwe, bo wcześniejsze pociągi mogą być przepełnione, ale zwykle pozwalałoby skrócić pasażerom czas oczekiwania na stacji o 20-40 minut. Przyniosłoby to również korzyść w postaci wzrostu przepływu pasażerów, ponieważ dzięki mojemu pomysłowi puste wcześniej miejsca zostałyby zajęte, a te w późniejszym pociągu można by ponownie sprzedać.

O ile mi wiadomo, nikt nie potraktował mojej propozycji poważnie — nie pasuje ona bowiem do wąsko rozumianej parametrycznej koncepcji ulepszeń. Jedyny pomysł rządu na oszczędzenia czasu podróży dotyczy czasu samej jazdy pociągiem — a zatem środki, za pomocą których chce on poprawić obecną sytuację, są zdefiniowane zbyt wąsko [5].

2.2 – PRZEMIANA OŁOWIU W ZŁOTO: WARTOŚĆ JEST W UMYŚLE I SERCU WYCENIAJĄCEGO

Powodem, dla którego średniowieczni alchemicy zaprzestali prób, było niewłaściwe podejście do samego problemu — postawili przed sobą niewykonalne zadanie przemiany ołowiu w złoto i byli przekonani, że wartość rzeczy zależy od tego, czym ta rzecz jest. Było to jednak fałszywe założenie, ponieważ nie trzeba dokonywać zmian w wewnętrznej strukturze, aby uczynić ołów równie cennym jak złoto — wystarczy popracować nad ludzką psychiką. I kogo będzie wówczas obchodziło, że tak naprawdę nie jest to złoto?

Jeśli wydaje wam się to niemożliwe, spójrzcie choćby na banknoty w portfelu — ich wartość jest wyłącznie psychologiczna; nie tkwi ona w tych kawałkach papieru, lecz w umyśle osób, które je cenią. Możecie zatem nadać im (lub odebrać) wartość na dwa sposoby: albo zmieniając sam przedmiot, albo zmieniając czyjś stosunek do jego wartości.

Jedno z założeń tej książki jest takie, że prawie wszystkie świetnie prosperujące przedsiębiorstwa, które uważają, że zawdzięczają swój sukces czynnikom racjonalnym, miały po prostu dobry pomysł i wykorzystały — czasem nieświadomie — pewną psychologiczną sztuczkę. Google, Dyson, Uber, Red Bull, Diet Coke, McDonald’s, Just Eat, Apple, Starbucks i Amazon — wszystkie one celowo lub przypadkowo użyły swego rodzaju mentalnej alchemii. Z drugiej strony na rynku pojawiło się i wkrótce zniknęło mnóstwo efemerycznych, nieznanych nikomu firm. Ich właściciele

mieli często sensowne pomysły na biznes, które nie wypaliły, ponieważ nie miały w sobie ani grama alchemii.

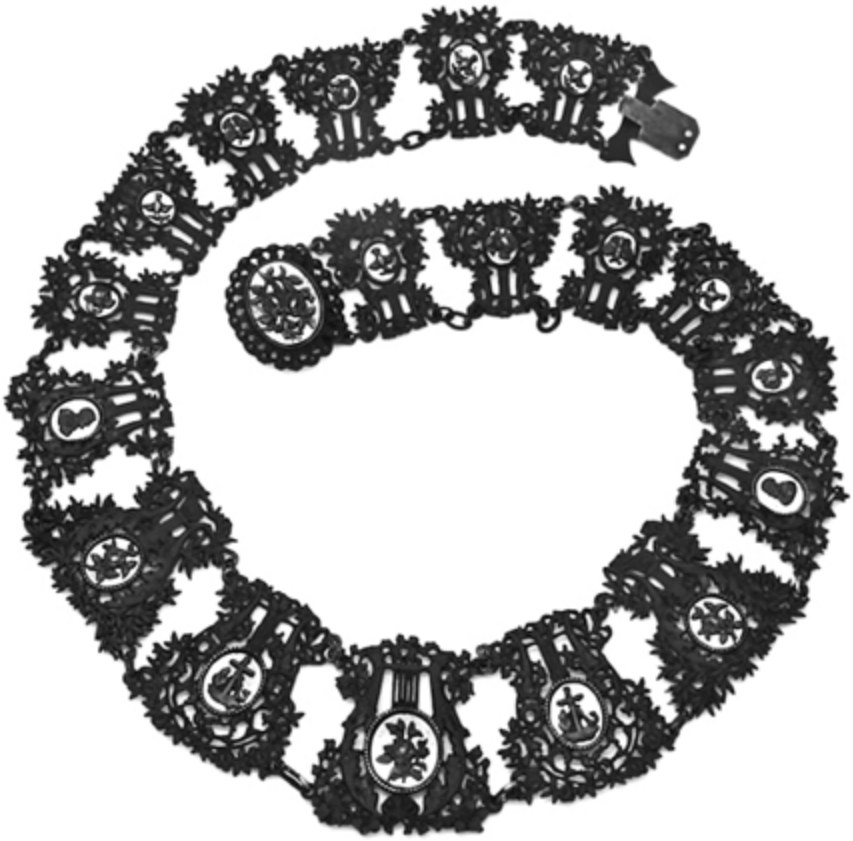
Marzący o „transmutacji” — czyli przemianie jednego elementu w inny — alchemicy nie pomyśleli nawet o „rebrandingu” ołowiu. A przecież mogli dodać jakiś tajemniczy składnik lub zastosować specjalną technikę polerowania, dzięki której przedmioty wykonane z tego metalu zalśniłyby tak, że można by je nazwać „czarnym złotem”. Albo — jeszcze lepiej — mogli wykorzystać francuską zasadę lokalności, czyli uwzględniania w nazwie danego produktu jego pochodzenia[6], i określić swój specjalny ołów na przykład mianem „Or de Sable de Lyon”. Ten lokalny monopol pozwoliłby zachować mu unikatowy charakter i uczynić go znacznie droższym niż nudne stare złoto. Trzeba by jednak zapewnić mu wielką promocję: może skłonić jakiegoś króla do zamówienia wykonanej z ołowiu korony, a wówczas zadanie alchemików byłoby w połowie wykonane. Niektórym rzemieślnikom w tamtym czasie udało się osiągnąć prawdziwy sukces — dokonali tego dzięki własnym umiejętnościom, zasadzie lokalności i brandingowi, czyli stworzeniu własnej marki; na przykład kilogram naczyń emaliowanych z Limoges, które były wykonane głównie z miedzi, był wtedy znacznie droższy niż kilogram złota[7].

2.3 – PRZEMIANA ŻELAZA I ZIEMNIAKÓW W ZŁOTO: LEKCJA Z PRUS

W dziewiętnastowiecznych Prusach dzięki pewnemu niezwykłemu zabiegowi alchemicznemu został uratowany budżet państwa — rodzina królewska uczyniła bowiem biżuterię wykonaną z żelaza cenniejszą od tej ze złota. Aby opłacić działania wojenne prowadzone przeciwko Francji, księżna Marianne wezwała mianowicie w 1813 roku wszystkie arystokratki do oddawania swojej złotej biżuterii w zamian za tę wykonaną z innego, mniej szlachetnego metalu, po to by można było sfinansować wojnę. Kobiety, które oddały swoje kosztowności, otrzymały ich żelazne repliki opatrzone napisem: *Gold gab ich für Eisen* — „oddałam złoto za żelazo”. Kiedy kobiety pojawiały się później na spotkaniach towarzyskich, noszona przez nie żelazna biżuteria była lepszym potwierdzeniem ich statusu niż ta wykonana ze złota. Złota biżuteria mówiła tylko, że pochodzisz z bogatej rodziny, podczas gdy żelazna nie tylko podkreślała bogactwo, lecz także świadczyła o hojności i patriotyzmie. Jak współcześnie zauważono: „Żelazna biżuteria stała się symbolem patriotek, które podkreślały w ten sposób swój wkład we wspieranie wojen o wyzwolenie”.

Tak, metale szlachetne mają wartość, ale mają też znaczenie, a to można nadać przedmiotom w sposób tańszy i mniej szkodliwy dla środowiska. Czym bowiem tak naprawdę jest złota biżuteria? Bardzo rozrzutnym sposobem sygnalizowania statusu. Bo przecież to samo można osiągnąć,

wykorzystując żelazo, trzeba tylko odwołać się do kilku zasad psychologii. Psychologia — chemia 1:0.



Gold gab ich für Eisen. Tak alchemia nadała wyższy status żelaznej biżuterii, niż miała ta ze złota.
Za zgodą 1stDibs w Nowym Jorku

Jeden z osiemnastowiecznych władców, Fryderyk Wielki, zastosował podobny magiczny zabieg, chcąc upowszechnić uprawę ziemniaków. Dzięki znajomości psychologii król zmienił niedoceniane i niezbyt lubiane warzywo w coś wartościowego. Pragnął bowiem skłonić swoich poddanych do uprawy ziemniaków i do jedzenia tego warzywa, bo miał nadzieję, że gdyby kiedyś zabrakło chleba, nie pozostaliby oni głodni i mieli pod ręką dodatkowe źródło węglowodanów. Poza tym dzięki uprawie ziemniaków ceny żywności by się ustabilizowały. Problem tkwił w tym, że poddani

króla nie lubili ziemniaków i nie chcieli ich jeść, nawet gdy Fryderyk uciekł się do przymusu i zagroził im grzywną. Jedni sprzeciwiali mu się, twierdząc, że Biblia nic nie mówi na temat ziemniaków, inni pytali, dlaczego ludzie mają jeść ziemniaki, skoro nie jedzą ich psy.

Fryderyk postanowił więc zrezygnować z przymusu i spróbować łagodnej perswazji. Na terenie swojego pałacu wyznaczył miejsce na grządkę, którą kazał obsadzić ziemniakami, po czym oświadczył, że to wyjątkowe warzywo będą mogli jeść wyłącznie członkowie rodziny królewskiej i osoby, które uzyskają królewskie pozwolenie[8]. Jeśli jakiś produkt uczynimy ekskluzywnym i nieosiągalnym, sprawimy w ten sposób, że wszyscy go zapragną — można to nazwać „eliksirem niedoboru”. Fryderyk znał tę zasadę, dlatego by chronić swoje plony, ustawił straże wokół grządki, ale nieoficjalnie powiedział im, żeby nie chronili jej zbyt pilnie. Zaciekawieni pruscy poddani zakradali się do pałacu i podkradali z królewskiej grządki ziemniaki, po czym je spożywali, a z czasem nawet zaczęli to „ekskluzywne warzywo” uprawiać. Dzisiaj ziemniak — stanowiący niezrównane źródło składników odżywczych i energii — jest tak powszechny w Niemczech jak na całym świecie[9].

Ziemniaki na grobie Fryderyka Wielkiego.
Za zgodą Andrew Heatona

2.4 – WSPÓŁCZESNA ALCHEMIA SEMANTYKI

Ale, ale, powiecie, ten rodzaj alchemii z pewnością już dziś nie działa, prawda? No cóż, a czy jedliście kiedyś rybę o nazwie chilijski okoń morski?[10] Oto właśnie przykład takiej alchemii — „alchemii semantyki". Kawałek ryby za 20 dolarów, którą serwują ekskluzywne restauracje pod nazwą „chilijski okoń morski", to tak naprawdę znany od lat antar patagoński. Nikt jednak nie chciałby chyba zapłacić 20 dolarów za porcję antara patagońskiego. Ale jeśli nazwiemy go chilijskim okoniem morskim, zasady się zmienią. Na pomysł ten wpadł amerykański hurtownik ryb, Lee Lentz, chociaż antara wcale nie poławia się w Chile, a w dodatku nie należy on nawet do tej samej rodziny co okonie[11].

Choć może się to wydawać nieuczciwe, działanie Lentza jest tylko jednym z wielu przykładów „rebrandingu" owoców morza. Żabnicę pierwotnie nazywano *goosefish* („gęsią rybą"), gardłosza pomarańczowego — *slimehead* („oślizgłą głową"), a jeżowce były kiedyś określane mianem *whore's eggs* („jaj dziwki"). Podobnie było w ostatnim czasie z sardynkami. Te łowione u wybrzeży Kornwalii, solone i rozwożone po całej Europie, przez stulecia stanowiły przysmak — do czasu pojawienia się chłodziarek i zamrażarek, gdy znacząco zmniejszył się apetyt na solone ryby (no, może z wyjątkiem Portugalii). „Rynek powoli zamierał, bo zamykano sklepiki, które je sprzedawały — mówi Nick Howell, dostawca ryb z Pilchard Works w Newlyn. — Stwierdziłem wtedy, że muszę coś z tym zrobić". Na szczęście Nick był pomysłowy. Odkrył, że to, co Kornwalijczycy nazywają sardyną (*pilchard*), przypomina rybki, które brytyjskim turystom nad

Morzem Śródziemnym podaje się z cytryną i oliwą z oliwek jako modne sardynki (*sardines*)[12]. Zmienił więc nazwę z *pilchard*, która źle się kojarzyła[13], na *Cornish sardine* („kornwalijskie sardynki”). Następnie przekonał przedstawicieli supermarketów, którzy byli zainteresowani zakupem francuskich sardynek, by kupili od niego „kornwalijskie sardynki”. A gdy kilka lat temu złożył wniosek do Unii Europejskiej o przyznanie kornwalijskiej sardynce chronionej nazwy pochodzenia (PDO), efekt uboczny jego działania wszystkich zadziwił — jak w 2012 roku podała gazeta „Daily Telegraph”, sprzedaż świeżych sardynek w Tesco w poprzednim roku wzrosła o 180%, co w dużej mierze można tłumaczyć ogromnym popytem na „kornwalijskie sardynki”. W ten sposób zmiana nazwy ożywiła cały kornwalijską branżę rybną.

Kornwalijskie sardynki to jeszcze jeden z przykładów alchemii zastosowanej w praktyce[14]. Zwykłe dodanie do nazwy produktu przymiotnika wskazującego na jego pochodzenie — czy to w menu w restauracji, czy na opakowaniu w supermarkecie — pozwala podnieść jego cenę i oczekiwać wzrostu sprzedaży. Na podstawie badań przeprowadzonych na Uniwersytecie Illinois w Urbanie i Champaign stwierdzono, że rozbudowanie nazw dań w restauracyjnych menu może zwiększyć zyski o 27%.

Wygląda więc na to, że przymiotniki są więcej warte niż rzeczowniki. Zainteresowanie potrawami mogą zwiększyć nawet te przymiotniki, które są mało konkretne, na przykład „soczysty”. Charles Spence, psycholog z Oxfordu, napisał artykuł na temat wpływu, jaki na gości restauracji wywiera nazwa potrawy. „Jeśli nadasz potrawie nazwę związaną z jakimś krajem, na przykład włoską — pisze — to klienci lokalu ocenią jedzenie jako bardziej autentyczne”[15]. O wiele mocniej doceniamy bowiem smak potrawy, gdy towarzyszy mu sugestywny opis. „Opis podkreśla to, co jest

charakterystyczne dla danej potrawy, zwracając uwagę na jej smak i teksturę”.

> **Nigdy nie zapominajcie, że to, na co zwracamy uwagę, wpływa na nasze doświadczenie.**

Reklama[16] działa na tej samej zasadzie. Jej skuteczność w dużej mierze zależy od umiejętności kierowania uwagi odbiorcy na pozytywne aspekty danego doświadczenia, aby wydawało się ono bardziej atrakcyjne. Istnieje jednak pewien sposób „ulepszania” menu, który przypomina „pocałunek śmierci” — dodanie zdjęcia oferowanej potrawy stawia najwyraźniej pod znakiem zapytania jej cenę. Opinie na ten temat są podzielone. Jednym praktyka ta kojarzy się z tanimi restauracjami, inni twierdzą, że atrakcyjne zdjęcie potrawy może tak zachwycić klientów, że przeżyją rozczarowanie, gdy oczekiwane przez nich danie pojawi się już na stole. Ciekawe jest to, że wiele znanych lokali serwujących burgery, w tym Five Guys i In-N-Out, ma proste menu bez zdjęć, podczas gdy w McDonald’s zdjęcia potraw wyświetlane są na ekranach LCD. Czy to powstrzymuje je przed podniesieniem cen?[17]

2.5 – NIESZKODLIWE BZDURY I HAKOWANIE NIEŚWIADOMOŚCI

Łatwo powiedzieć, że alchemia to bzdury. I szczerze mówiąc, niektóre z moich rozważań prawdopodobnie okażą się bzdurami. Jednak wiele z nich — jak zmiana nazwy ryby, połączenie nazwy potrawy z miejscem pochodzenia czy nadanie nowej wartości żelazu — można zaliczyć do kategorii „nieszkodliwych bzdur”, ponieważ w ten sam sposób, jak w przypadku ryb, można rozwiązać znacznie poważniejsze problemy. Na przykład: jak można zachęcić kobiety do robienia kariery w dziedzinach związanych z technologią? Albo, odwracając to pytanie: jak można sprawić, by kariera w dziedzinie technologii nie wydawała się kobietom tak mało pociągająca? Odpowiedź na te pytania znalazła jedna z uczelni. W 2006 roku dyrektorką kalifornijskiej szkoły Harvey Mudd College została mianowana Maria Klawe, informatyczka i matematyczka. W owym czasie kobiety stanowiły tylko 10% absolwentów studiów informatycznych tej uczelni. Przygotowano zatem plan mający na celu przyciągnięcie większej liczby studentek i zachęcenie ich do wyboru takich kierunków oraz wprowadzenie ułatwiających im to procedur.

Kurs noszący wcześniej nazwę „Wprowadzenie do programowania w języku Java” został przemianowany na „Twórcze podejście do rozwiązywania problemów w nauce i inżynierii za pomocą języka Python” [18]. Następnie profesorowie podzielili studentów na dwie grupy — złotą, w której znalazły się osoby niemające doświadczenia w programowaniu, oraz czarną, w której były te z pewnym doświadczeniem [19]. Zainicjowano także akcję „Eliminacja efektu macho”,

której celem było ograniczenie męskich zapędów do popisywania się swoją wiedzą. Niemal z dnia na dzień mało popularny kurs informatyczny w tym college’u stał się jednym z najciekawszych spośród zajęć obowiązkowych.

To był jednak dopiero początek. Zainteresowanie studentek kursem wprowadzającym trzeba było wykorzystać, by zachęcić je do dalszego studiowania informatyki. Profesorki zabrały więc je na konferencję Grace Hopper, coroczne „święto kobiet technologii”. Chciały pokazać studentkom, że kobiety pracujące w branży technologicznej nie są wcale dziwne czy antyspołeczne. Ponadto uczelnia zorganizowała „lato badań”, w którym studentki mogły wziąć udział i wykorzystać odkryte talenty w działalności społecznej. „Studentki pracowały nad grami edukacyjnymi i wersją Dance Dance Revolution dla seniorów. Mogły więc wykorzystać technologię komputerową do pracy nad czymś ważnym” — mówi Klawe.

Jak to często bywa w przypadku takich działań, zainteresowanie z czasem wzrosło. Po pierwszym eksperymencie, który trwał cztery lata, uczelnia przyjęła wkrótce na informatykę czterokrotnie więcej kandydatek — ich liczba zwiększyła się z 10 do 40%. Nie stosowano przy tym żadnych parytetów — wszystko było dobrowolne i niczyje prawa nie zostały ograniczone. Po prostu do rozwiązania istniejącego problemu zastosowano skuteczny program marketingowy.

Z kolei pomysł z „dyżurnym kierowcą” stanowił jeszcze lepsze wykorzystanie semantyki dla dobra społecznego. Termin ten — oznaczający osobę, która na imprezie towarzyskiej ma pozostać trzeźwa, by móc bezpiecznie odwieźć swoich przyjaciół do domów — był upowszechniany nawet w Hollywood, które zgodziło się użyć go w kilku odcinkach popularnych seriali i w paru filmach. Termin ten pochodzi ze Skandynawii, ale został przyjęty przez kanadyjską wytwórnię wyrobów alkoholowych Hiram Walker, aby promować postawę odpowiedzialności,

a następnie przeniesiony na grunt amerykański na zlecenie Harvard Alcohol Project.

Kiedy zapytacie od niechcenia: „Kto będzie w piątek dyżurnym kierowcą?”, z pewnością zauważycie, że rola ta zostanie znacznie łatwiej przyjęta, a wyznaczona osoba będzie miała mniejszy problem, by odmówić drinka, kiedy ktoś jej go zaproponuje. W Belgii i Holandii jest tak, że on (lub ona) mówi po prostu, że dziś nie pije, ponieważ jest Bobem (holenderski akronim dla *Bewust Onbeschonken Bestuurder*, czyli „w pełni trzeźwy kierowca”). W obu przypadkach nazwanie jakiejś postawy „nie wprost” tworzy swego rodzaju normę.

Warto by się zastanowić, ile jeszcze „dobrych postaw” można by wypracować dzięki inwencji semantycznej. Zawsze na przykład myślałem, że termin „redukcja” jest stosowany tylko jako eufemistyczny odpowiednik zwolnienia z pracy, tymczasem — w nieco innym sensie — może się on także odnosić do decyzji rodziców, których dzieci dorosły i opuściły rodzinny dom, o zmianie mieszkania na mniejsze i łatwiejsze w obsłudze. Pozwala to osobom, dla których domy są obecnie zbyt duże, przedstawiać przeprowadzkę do mniejszego lokum jako własny wybór, a nie — jak można by zakładać w przeciwnym razie — finansową konieczność. Stwórzcie nazwę, a stworzycie normę [20].

2.6 – JAK KOLUMBIJCZYCY ODKRYLI NA NOWO RYBĘ SKRZYDLICĘ (Z NIEWIELKĄ POMOCĄ AGENCJI OGILVY I KOŚCIOŁA)

Huragan Andrew, który w 1992 roku uderzył w południowo-wschodnie Stany Zjednoczone, okazał się najgroźniejszym huraganem w historii USA. Spowodował ogromne szkody dla mienia i środowiska; najgorsze dla środowiska nie było jednak wyginięcie jakiegoś gatunku zwierząt; wręcz przeciwnie. Na południu Florydy huragan zniszczył wielki przybrzeżny zbiornik wodny, uwalniając do Zatoki Meksykańskiej i Morza Karaibskiego groźne gatunki ryb.

Skrzydlica (*pterois*) pochodzi z tropikalnych wód Indonezji. Chociaż jest piękna, jest też drapieżną, żarłoczną rybą, która poluje na inne osobniki i w ciągu pół godziny jest w stanie ich zjeść nawet trzydzieści. Co więcej, samica skrzydlicy składa ponad dwa miliony jajeczek rocznie, gatunek ten zaczął więc być problemem na Karaibach, gdzie nie ma naturalnych wrogów, a równocześnie stał się zagrożeniem dla środowiska, gdyż zostały zdziesiątkowane tamtejsze gatunki ryb. Dla gospodarki Kolumbii, która w dużej mierze opiera się na rybołówstwie, oznaczało to tragedię. Skrzydlice niszczyły także ekosystem raf koralowych. Aby temu zaradzić, moi współpracownicy odwołali się do pomysłu Fryderyka Wielkiego; agencja Ogilvy & Mather w Bogocie porozumiała się w tej sprawie i uznała, że należy „stworzyć” drapieżnika dla skrzydlicy — człowieka. Stwierdzono, że najprostszym i najbardziej opłacalnym sposobem pozbycia

się z kolumbijskich wód tych ryb byłoby przekonanie ludzi do ich jedzenia, co skłoniłoby rybaków do połowów skrzydlic. Agencja poprosiła zatem najlepszych szefów kuchni w Kolumbii o przygotowanie dla najlepszych restauracji przepisów na dania z tej ryby. Jak ustalono, skrzydlice są trujące z zewnątrz (kolce ich płetwy grzbietowej są połączone z gruczołami jadowymi), lecz delikatne w środku, dlatego agencja stworzyła kampanię reklamową pod hasłem „Strasznie pyszna". Dzięki współpracy z kolumbijskim Ministerstwem Środowiska dokonano zmiany kulturowej i „najeźdźcę" włączono do codziennego jadłospisu mieszkańców tego kraju. Wkrótce skrzydlice pojawiły się w supermarketach. Ponieważ zaś 84% Kolumbijczyków stanowią katolicy, agencja postanowiła włączyć w swoją kampanię księży katolickich, którzy mieli przekonywać wiernych, że mięso tych ryb można spożywać w piątki i podczas Wielkiego Postu. Ten dodatkowy element, jakim było zaangażowanie Kościoła katolickiego, dopełnił alchemię. Dziś odradzają się tam gatunki rodzime, a populacja skrzydlicy maleje [21].

2.7 – ALCHEMIA DIZAJNU

Dość dobrze potrafimy projektować przedmioty pasujące do kształtu ludzkiej ręki. Klamki u drzwi zwykle znajdują się na standardowej wysokości i mają kształt pasujący do typowej dłoni człowieka — no chyba że mówimy o małym dziecku lub gościu luksusowego hotelu butikowego, w którym każdy element wystroju krzyczy: „Jestem wyjątkowy!”[22]. Dobrzy projektanci tworzą przedmioty tak, by idealnie pasowały do różnych części naszego ciała, nawet jeśli niektóre z nich rozwinęły się w drodze ewolucji w zupełnie innym celu (na przykład wyłącznym zadaniem rąk nie było trzymanie kierownicy w samochodzie, a zadaniem nieco odchylonych od głowy uszu nie miało być podtrzymywanie okularów); wiedzą, że pewne właściwości można wykorzystać do innych zadań niż te, do których zostały stworzone.

Świat wokół nas jest raczej dobrze zaprojektowany. Zdarzają się oczywiście budzące wątpliwości wyjątki od reguły[23], ale raczej jesteśmy racjonalni, ponieważ wiemy, że wszelkie przedmioty należy zaprojektować tak, żeby jak najlepiej były dostosowane do kształtu ludzkiego ciała i powinny odpowiadać jego potrzebom. Co więcej, w bardziej rozwiniętych krajach projektuje się otoczenie tak, aby odpowiadało potrzebom osób niepełnosprawnych. Takie podejście zostało zainicjowane przez stowarzyszenia działające na rzecz tych osób i choć w kilku przypadkach działania te wydawały się przesadne, przyniosły nieoczekiwane korzyści również innym, bo w gruncie rzeczy każdy z nas bywa czasem mniej sprawny. Kiedy niesiemy ciężki bagaż, schody wydają się nam niemal nie do pokonania. Kiedy trzymamy filiżankę z kawą, nie możemy tą ręką robić

niczego innego. Kiedy nosimy okulary, ale w danej chwili nie mamy ich na nosie, czujemy się jak osoby niedowidzące.

Nawet kiedy projektuje się coś dla osób w pełni sprawnych, warto pamiętać o tym, że może się zdarzyć użytkownik ograniczony ruchowo. Właśnie dlatego klamka u drzwi jest lepsza niż gałka, bo pozwala otworzyć drzwi łokciem — albo dlatego, że ktoś nie ma rąk, albo dlatego, że trzyma w dłoniach filiżankę z herbatą. Podjazdy dla wózków inwalidzkich na lotniskach mogą być wykorzystane również przez właścicieli walizek na kółkach. Napisy w filmie obcojęzycznym przeznaczone dla „osób niedosłyszących” mogą się okazać dobrym rozwiązaniem w sytuacji, gdy oglądamy telewizję w barze lub na lotnisku albo gdy nasze dzieci śpią [24].

Takie podejście może się stać skuteczną praktyką biznesową. Kilka lat temu British Telecom wprowadził telefon dla osób niedowidzących, taki z dużymi przyciskami. Ku zaskoczeniu firmy model ten okazał się najlepiej sprzedającym się produktem; był to telefon, z którego osoby w pełni sprawne mogły korzystać, na przykład leżąc na boku w łóżku i bez okularów. OXO Good Grips z kolei to znany producent AGD, który stosuje podobną zasadę na całym świecie. Firmę założył Sam Farber, ponieważ jego żona cierpiała na artretyzm i miała trudności z używaniem zwykłych sprzętów kuchennych — właściwie zaprojektowane produkty tej firmy, łatwe w użyciu i wygodne, szybko zyskały uznanie również osób sprawnych. Bo przecież produkty przeznaczone dla osób, które nie są w stanie czegoś mocno chwycić, sprawdzą się także, kiedy na przykład ktoś ma mokre ręce, co się często zdarza, gdy przygotowujemy w kuchni posiłki [25].

Ostatecznie większość przedmiotów dzięki swoistej selekcji zyskuje kształt i funkcję odpowiadające naszym możliwościom i preferencjom. Po kilku dekadach zasadę tę zaczęto stosować także przy projektowaniu

interfejsu oprogramowania[26]. Ruchy naszych palców, takie jak wskazywanie, pstrykanie czy rozsuwanie widoku na ekranie w celu powiększenia, stały się domyślnymi trybami interakcji z urządzeniami technologicznymi — po prostu dlatego, że przypominają instynktowne ruchy, które człowiek wykonuje od tysięcy lat albo i dłużej[27].

Tę szpadę zaprojektowano dla szermierzy, którzy stracili palce, ale konstrukcja jej rękojeści została ostatecznie przyjęta przez wszystkich szermierzy.

Trzy główne urządzenia, które służą nam do korzystania z mediów: laptop/komputer stacjonarny, tablet i telefon komórkowy również są ergonomiczne. Wśród miliona innych możliwości[28] istnieją trzy pozycje, które są najbardziej wygodne dla człowieka: 1) stanie, 2) leżenie i 3) siedzenie. Wymienione trzy urządzenia, za pomocą których uzyskujemy dostęp do treści cyfrowych, dostosowane są do tych pozycji. Telefon komórkowy służy nam podczas chodzenia, tablet — w pozycji leżącej, a laptop lub komputer stacjonarny — gdy siedzimy przy biurku[29].

Ale chociaż przyjmuje się, że przedmioty powinny być projektowane z myślą o dostosowaniu ich do możliwości ludzkiego ciała, czasami zapominamy, że świat powinien współbrzmieć także z ludzkim mózgiem. Klasyczna ekonomia, która bazuje na matematyce, zakłada, że mózg człowieka działa jak mechanizm zegarowy. Świat zaprojektowany przez

ekonomistów byłby więc światem, w którym jedyną funkcją krzesła byłoby stabilne utrzymywanie ciężaru osoby siedzącej — bez względu na komfort fizyczny czy rodzaj obicia. Można to nazwać „projektowaniem aspergerycznym” — uwzględnia ono bowiem funkcjonowanie każdego elementu systemu, z wyjątkiem biologicznego[30]. A przecież nasz mózg też podlegał ewolucji i podobnie jak nasze ciało zmieniał swój kształt.

Znajomość budowy ludzkiego ciała uważa się za niezbędną przy projektowaniu krzesła, ale znajomość psychologii często bywa ignorowana. Czy naprawdę nie wydaje się konieczna lub choćby potrzebna przy opracowywaniu systemu emerytalnego, przenośnego odtwarzacza muzyki albo kolei? Kto mógłby stać się Hermanem Millerem systemu emerytalnego albo Steve’em Jobsem systemu podatkowego? Tacy ludzie już zaczynają się pojawiać — chociaż czekaliśmy na to niezmiernie długo. Dlatego postawiłem sobie w tej książce za cel wykazanie, jak bardzo psychologia jest pomijana w biznesie i polityce, mimo że ogromną różnicę stanowi to, czy mamy do niej pozytywne czy negatywne podejście.

2.8 – PROJEKT Z ZAKRESU PSYCHOLOGIKI: DLACZEGO CZASAMI MNIEJ ZNACZY WIĘCEJ

Zgodnie z logiką ekonomiczną więcej znaczy lepiej. Natomiast zgodnie z psychologiką — przeciwnie: mniej znaczy więcej. Akio Morita pochodził z japońskiej rodziny, która od połowy XVII wieku zajmowała się produkcją i sprzedażą sosu sojowego i pasty miso. W 1946 roku wraz z Masaru Ibuką, swoim partnerem biznesowym, założył firmę Sony (jako Tokyo Telecommunications Engineering Company). Najpierw zaczęli produkować magnetofony szpulowe, a następnie stworzyli pierwsze tranzystorowe radio kieszonkowe[31]. Ale największym przejawem ich geniuszu było wymyślenie walkmana Sony, poprzednika iPoda.

Dla każdego, kto urodził się po 1975 roku, nie ma nic dziwnego w tym, że ludzie chodzą po mieście lub jeżdżą pociągami w słuchawkach, ale pod koniec lat siedemdziesiątych było to zachowanie osobliwe, porównywalne z używaniem pierwszych telefonów komórkowych pod koniec lat osiemdziesiątych, kiedy rozmowy w miejscach publicznych były obiektem kpin[32]. Według ówczesnych badań rynkowych walkman nie wzbudził wielkiego zainteresowania, raczej reakcje niechętne. „Dlaczego miałbym chodzić z muzyką rozbrzmiewającą mi w głowie?!”. Taka była typowa odpowiedź, ale Morita ją zignorował. O stworzenie walkmana poprosił go bowiem siedemdziesięcioletni Ibuka, który potrzebował małego przenośnego urządzenia do słuchania muzyki operowej w czasie lotów, które odbywał między Tokio a USA[33].

Kiedy inżynierowie prezentowali Moricie walkmana, byli z niego bardzo dumni. Udało im się bowiem nie tylko stworzyć to, co im zlecił — czyli mały stereofoniczny odtwarzacz kasetowy — ale także wyposażyli go w funkcję nagrywania. Mogę sobie tylko wyobrazić, jak byli zawiedzeni, gdy szef kazał im usunąć tę funkcję. Przy masowej produkcji ta ciekawostka technologiczna[34] zwiększyłaby cenę sprzętu nie więcej niż o kilka dolarów, dlaczego więc nie zdecydowano się jej zachować?[35] Każda „racjonalna” osoba poradziłaby właścicielowi firmy przyjęcie propozycji inżynierów, ale według wszelkich źródeł Morita stanowczo odmówił.

Jego reakcja może się wydawać sprzeczna z logiką ekonomiczną, ale nie była sprzeczna z zasadami psychologiki. Morita prawdopodobnie pomyślał, że funkcja nagrywania może wprowadzić ludzi w błąd, jeśli chodzi o przeznaczenie nowego urządzenia. „Czy służy on do dyktowania?”. „Czy służy do przegrywania na kasety muzyki z płyt winylowych?”. „Czy może do nagrywania muzyki na żywo?”. Z tego samego powodu, z którego w restauracjach McDonald’s nie podaje się sztućców, dzięki czemu wiadomo, jak należy jeść hamburgery, firma Sony — rezygnując z funkcji nagrywania — wyprodukowała sprzęt o nieco mniejszych możliwościach, ale o większym potencjale zmiany zachowania konsumentów. Ograniczając możliwe funkcje walkmana do tej jednej, jasno określono jego przeznaczenie. Techniczna nazwa tego podejścia brzmi „afordancja” i bez wątpienia zasługuje ono na szersze poznanie. Jak zauważa Don Norman: „Termin »afordancja« odnosi się do postrzeganych i rzeczywistych cech przedmiotu, przede wszystkim tych podstawowych, które decydują, jak można danego przedmiotu użyć. [...] Afordancje stanowią wskazówki na temat działania przedmiotów. Klamkę należy nacisnąć, gałkę natomiast przekręcić. Do otworów coś się wkłada. Piłki służą do rzucania lub

odbijania. Dzięki afordancjom użytkownik od razu wie, co robić z danym przedmiotem: nie jest mu potrzebna żadna instrukcja[36]”.

Gdy to zrozumiemy, pojmiemy, dlaczego Morita miał rację[37]. Mimo że dzięki dodaniu nowej funkcji urządzenie byłoby bardziej uniwersalne, równocześnie trudniej byłoby odczytać jego afordancję, a tym samym dostrzec jego użyteczność i uzasadnić jego zakup.

Na świecie jest mnóstwo takich inteligentnych pomysłów. Broniąc tradycyjnej architektury, zawsze używam argumentu, że jest po prostu funkcjonalna. Kiedy kilka lat temu byłem na konferencji, która odbywała się w londyńskiej dzielnicy South Bank w budynku z lat sześćdziesiątych reprezentującym styl architektoniczny zwany brutalizmem, wraz z pozostałymi uczestnikami krążyliśmy przez jakiś czas wokół tej szklanej budowli, zastanawiając się, gdzie jest wejście. Co by nie mówić o British Museum, jestem pewny, że nikt w ciągu 150 lat jego istnienia nie stanął przed jego klasycznym portykiem i nie pomyślał: „Hmm, ciekawe, gdzie są drzwi?”.

Wyobraź sobie drzwi z przyciskiem, na którym widniałby napis: POCIĄGNĄĆ/PCHNĄĆ. Gdyby firma Sony wypuściła na rynek walkmana z funkcją nagrywania, tak by właśnie było. Przeznaczenie tego urządzenia nie byłoby dla jego użytkowników do końca jasne. Walkman wykorzystuje natomiast heurystykę psychologiczną, czyli zasadę wynikającą z doświadczenia, że lepsze jest urządzenie jednofunkcyjne niż takie, które „jest do wszystkiego”. Gdy na przykład słyszę o „rozkładanej kanapie”, mam od razu przed oczami mebel, który nie jest ani wygodną kanapą, ani dobrym łóżkiem. Niektórzy z was mogli mieć również do czynienia z „łyżkowidelcem”, który nie jest zadowalający jako łyżka, a jeszcze mniej jako widelec.

Wiecie może, gdzie są drzwi?
Copyright © Shutterstock

Osoby, które mają do wszystkiego podejście naukowe, mogą — całkiem słusznie — zwrócić mi uwagę, że nie ma żadnych dowodów na to, iż pozbawienie walkmanów funkcji nagrywania było dobrym pomysłem. Nie istnieje przecież równoległy wszechświat, w którym na rynku pojawił się model wielofunkcyjny i się nie przyjął. Prawdą również jest to, że do późniejszych wersji walkmana rzeczywiście dodano funkcję nagrywania, chociaż zdecydowano o tym dopiero wtedy, gdy produkt był już powszechnie znany i każdy wiedział, do czego służy[38]. Mogę wysnuć wnioski jedynie na podstawie powtarzającego się wzorca wydarzeń — istotne innowacje pojawiają się najczęściej nie dzięki dodaniu jakiejś funkcji, lecz dzięki jej usunięciu. Mówiąc wprost, wyszukiwarka internetowa Google to Yahoo bez niepotrzebnych śmieci, chociaż i Yahoo była w swoim czasie nowym AOL bez dostępu do Internetu. W każdym razie skuteczniejszy konkurent zyskiwał przewagę, gdy usuwał, a nie dodawał coś, co oferowali inni.

Podobnie sukces Twittera wynikał z ograniczenia liczby znaków przy zamieszczaniu wiadomości. Uber pierwotnie nie pozwalał na rezerwację taksówki z wyprzedzeniem. Czasopisma, które odniosły sukces, takie jak

tygodnik „The Week Magazine”, dokonują przeglądu wydarzeń prezentowanych przez media na całym świecie i pomijając nieistotne treści, stają się łatwiejsze w odbiorze. McDonald’s usunął ze swego menu 99% tradycyjnych amerykańskich dań. Starbucks przez pierwszą dekadę swojego istnienia niewielką wagę przywiązywał do jedzenia, skupiając się głównie na kawie. Tanie linie lotnicze konkurowały ze sobą, ograniczając listę usług oferowanych pasażerom na pokładzie samolotu. Jeśli chcecie zapewnić łatwość użytkowania — i łatwość zakupu — jakiegoś przedmiotu, nie oferujcie ludziom niczego w rodzaju szwajcarskiego scyzoryka, który rzekomo służy do wszystkiego[39]. Z wyjątkiem telefonu komórkowego, lepiej jest kupować przedmioty, które mają jedno przeznaczenie.

Jednak podobnie jak inżynierom z Sony pomysł usunięcia jakiejś funkcji wydaje się nielogiczny, tak w przedsiębiorstwie czy instytucji rządowej trudno uzasadnić odstępstwo od zasad logiki — chyba że jest się prezesem, dyrektorem naczelnym lub ministrem. Chociaż można by sądzić, że każdy chce podjąć najlepszą decyzję, dominującą motywacją biznesowych rozstrzygnięć jest chęć uniknięcia winy i zwolnienia z pracy. Z tego względu przy podejmowaniu decyzji najbezpieczniej kierować się logiką.

Stwierdzenie „nikt nie został zwolniony z pracy za zakup IBM” nigdy nie było oficjalnym hasłem tej firmy, ale kiedy zyskało popularność w korporacjach kupujących systemy informatyczne, stało się — jak to określali niektórzy — „najlepszym hasłem marketingowym”. Najskuteczniejsze w marketingu nie jest przekonywanie, że twój produkt jest dobry, ale budzenie strachu, niepewności i wątpliwości[40] wobec innych propozycji. Chęć podejmowania dobrych decyzji i obawa przed odpowiedzialnością za nieudane przedsięwzięcie lub przed zwolnieniem

z pracy mogą sprawiać wrażenie podobnych motywacji, ale w rzeczywistości nie są takie same, a nawet znacząco się od siebie różnią.

---

[1] Odbyło się to przypuszczalnie jeszcze za życia aktorki.

[2] Dziwniejszą alternatywą byłoby zdewaluowanie monety z lewej strony poprzez pożyczenie jej Jeffreyowi Dahmerowi lub Fredowi Westowi. Większość potencjalnych kupców raczej nie chciałaby mieć z taką monetą do czynienia — choć pewnie znalazłaby ona nabywcę w serwisie eBay.

[3] Może to być zaskoczeniem dla amerykańskich czytelników, ale od kilku lat w Wielkiej Brytanii rośnie liczba osób korzystających z pociągów — w rzeczywistości więcej Brytyjczyków podróżowało pociągiem w ostatnich latach niż kiedykolwiek od lat dwudziestych XX wieku.

[4] Do czasu wejścia w życie tych udogodnień będę już od dawna na emeryturze.

[5] Podobnie jest w podróżach lotniczych: najlepszym sposobem na skrócenie czasu podróży są „szybsze” lotniska, a nie szybsze samoloty.

[6] Najlepsze przykłady to szampan i burgund.

[7] A uncja tuszu do nowoczesnych drukarek jest droższa niż uncja złota.

[8] Można powiedzieć, że w podobny sposób został spopularyzowany ser cheddar w siedemnastowiecznej Anglii oraz mięso łabędzie we współczesnej Wielkiej Brytanii.

[9] Chodzą słuchy, że niektóre marki odzieży hip-hopowej zastosowały strategię Fryderyka — przymykając oko na kradzież w sklepach, sprawiły, że ich ubrania zaczęły nosić osoby, które mogły lepiej je wypromować, a nie tylko te, które mogły sobie pozwolić na zakup. Podobnie postępują niektóre browary: projektują piękne szklanki do piwa, licząc na to, że ktoś je ukradnie. Jak powiedział mi jeden klient: „Ludzie mają za darmo szklankę wartą około 30 pensów; my mamy za darmo reklamę w ich kuchni”.

[10] Osoby, które nie przepadają za rybami, mogą odpuścić sobie lekturę kilku następnych stron.

[11] Nazewnictwo ma również znaczenie w przypadku uniwersytetów. W artykule *Overrated and Underrated* Johna Steele’a Gordona w czasopiśmie „American Heritage” z maja/czerwca 1999 roku Elihu Yale został uznany za „najbardziej przereklamowanego filantropa” w historii Ameryki, bo dawny college, a dziś Uniwersytet Yale zawdzięcza swą pozycję hojności Jeremiaha Dummera. Z jakiegoś powodu jednak zarząd szkoły nie chciał, by funkcjonowała ona pod nazwą „Dummer College”.

[12] Nazwa łacińska to *sardina pilchardus*.

[13] Również z popularną brytyjską karmą dla kotów. A trudno wszak wykorzystać „zasadę

niedoboru”, gdy produkt podawany jest zwierzętom domowym. Co ciekawe, wiele produktów spożywczych, które kojarzą się dziś z luksusem, traktowano z pewną pogardą tam, gdzie było ich pod dostatkiem: w dziewiętnastowiecznej Szkocji przedstawiciele służby domowej żądali niekiedy w umowie zapisu, że „nie będą musieli jeść łososia częściej niż trzy razy w tygodniu”.

[14] Do czytelników spoza Wielkiej Brytanii — Kornwalia to piękne hrabstwo na południowo-zachodnim krańcu Anglii, gdzie działa sporo związków producentów żywności.

[15] W gelaterii możemy wprowadzić wyższe ceny niż w lodziarni.

[16] Angielski termin *advertising* pochodzi od łacińskiego określenia *anima advertere*, czyli „skierować uwagę”.

[17] Wyjątkiem od tej reguły jest Japonia. W tym kraju nie dość, że drogie restauracje zamieszczają w menu wspaniałe zdjęcia oferowanych potraw, zatrudniają też dobrze opłacanych rzemieślników, którzy wykonują modele sushi i innych potraw, prezentowane później w oknach restauracji. Restauracjom w Londynie, Paryżu czy Nowym Jorku nie zalecałbym jednak tego rodzaju reklamy.

[18] Takie określenia, jak „twórczy” czy „rozwiązywanie problemów”, mniej kojarzyły się z maniakami komputerowymi.

[19] Zwróćcie uwagę na ciekawy dobór kolorów.

[20] W Wielkiej Brytanii niechętny stosunek do pożyczek studenckich można by zmienić, gdyby nazwano je po prostu „podatkiem od dyplomu”.

[21] Czy taka akcja wystarczy, by całkowicie pozbyć się skrzydlic? Raczej nie. Aby jednak rozwiązać ten problem, nie trzeba wcale dążyć do wyeliminowania tego gatunku: wystarczy utrzymać liczbę jego osobników poniżej pewnego progu. Wyniki badania raf koralowych opublikowane przez Oregon State University potwierdziły, że tam, gdzie liczebność skrzydlicy utrzymywano poniżej „progu zagęszczenia”, populacje rodzimych ryb wzrosły o 50-70%, natomiast w rejonach, w których nie podjęto żadnych działań w celu zwalczenia gatunków inwazyjnych, populacja lokalnych ryb nadal się zmniejsza.

[22] Jeden z nowojorskich hoteli (jak sądzę, hotel W mieszczący się przy Times Square) na znaku wskazującym drogę do wind zamiast amerykańskiego *elevator* użył brytyjskiego terminu *lift*, co miało nadać hotelowi rys ekstrawagancji. Na brytyjskich gości to oczywiście nie działa. Przypuszczam, że jest to odpowiednik naszych reklam nieruchomości, które używają obecnie amerykańskiego słowa *apartment* zamiast *flat*, sygnalizując kosmopolityzm.

[23] Dlaczego marmur uważa się za idealny materiał na podłogi w łazienkach hotelowych? Myślę, że odpowiedź brzmi: „z powodu tego, co sygnalizuje”: jest to bowiem rzadki, a zarazem drogi materiał, co znaczy, że hotel nie szczędził kosztów na wykończenie wnętrz. Szkoda jednak, że ten „pokaz” odbywa się kosztem naszego bezpieczeństwa. Jeśli

właściciele hoteli chcą zapewnić swoim gościom eleganckie łazienki, na podłogi powinni wybrać nie tylko materiał drogi, lecz drogi i antypoślizgowy! Nikt chyba nie gromadzi danych na temat wypadków, jakie się zdarzają w łazienkach hotelowych: sam znam jednak cztery osoby spośród moich współpracowników, które uległy takim wypadkom i trafiły do szpitala; niektóre z nich były nawet trzeźwe!

[24] Lub kiedy Hollywood przyznaje Oscary mamroczącym aktorom.

[25] Z wyrazami szacunku dla Adama Morgana, autora *Eating the Big Fish* i *Beautiful Constraint*.

[26] Prekursorem takiego myślenia jest Don Norman, autor podobno genialnej książki *Dizajn na co dzień* (*The Design of Everyday Things*, 2002). Użyłem określenia „podobno”, ponieważ sam mam wydanie w miękkiej oprawie i z mikroskopijną czcionką, nie jestem więc w stanie przeczytać naraz więcej niż kilka stron. Podejrzewam, że o czcionce nie decydował Don.

[27] Wskazywanie to gest, którego używają wyłącznie ludzie, chociaż wydaje się, że psy od zawsze rozumiały ten ludzki gest i od szczenięcia spoglądały w kierunku wyciągniętego palca.

[28] Na przykład takich jak zwisanie głową w dół.

[29] Starbucks zawdzięcza sporą część swego dochodu pomysłowi wynajmu — pod pozorem sprzedaży kawy — poziomych powierzchni (stołów) użytkownikom laptopów.

[30] Skrajnym przykładem takiego podejścia są projekty parkingów, gdzie zjazdy i podjazdy ustawione są pod kątem 90 stopni do kierunku jazdy — w celu zminimalizowania ilości potrzebnego do ich wykonania betonu — choć wymaga to od kierowcy trudnych manewrów i zwiększa ryzyko uszkodzenia samochodu. Przeciwieństwem tego jest parking podziemny zaprojektowany przez Steve’a Jobsa, mieszczący się w pobliżu Bloomsbury Square w Londynie — ma kształt podwójnej helisy; można tam zjechać albo wjechać, trzymając kierownicę w jednym położeniu.

[31] Ściśle mówiąc, radia te nie mieściły się w kieszeniach, więc Morita postanowił zamówić dla swoich pracowników koszule z wielkimi kieszeniami. Uznał, że jeśli nie można zmniejszyć radia, to trzeba powiększyć kieszenie.

[32] Pamiętam też, jak w latach siedemdziesiątych zobaczyłem pierwszy raz człowieka, który uprawiał jogging — przez chwilę wydawało mi się, że ściga go jakiś niewidzialny napastnik.

[33] A może był to własny pomysł Mority — są na ten temat różne opinie.

[34] Mechanizm działania walkmana był wzorowany na dyktafonie Sony Pressman, często używanym przez dziennikarzy.

[35] Pierwszy walkman miał zresztą wbudowany mikrofon, ale tylko po to, żeby użytkownik mógł usłyszeć odgłosy z zewnątrz.

[36] Don Norman, *Dizajn na co dzień* (1988).

[37] Chociaż za twórcę walkmana Sony uznało ostatecznie Andreasa Pavela (i zapłaciło mu za to 10 milionów dolarów), który wcześniej — mieszkając w Brazylii — opatentował „stereobelt", jestem pewny, że to Morita lub Ibuka zdecydowali o pozbawieniu walkmana funkcji nagrywania.

[38] Podobnie konsumenci od razu zrozumieli, jak działa iPhone, ponieważ znali już iPoda.

[39] Być może posiadacie szwajcarski scyzoryk, ale jeśli tak, to pewnie używacie go tylko wtedy, gdy nie ma nic innego pod ręką.

[40] FUD (ang. Fear Uncertainty Doubt) to forma negatywnego oddziaływania marketingowego poprzez propagowanie nieprawdziwych informacji o produktach i usługach konkurencji mających za zadanie wzbudzenie u potencjalnych klientów strachu i niepewności (przyp. tłum.).

Część 3. SYGNALIZOWANIE

3.1 – KSIĄŻĘ ALBERT I CZARNE TAKSÓWKI

Jak już wcześniej wspomniałem, istnieje pięć powodów, dla których ludzkie zachowanie odbiega od tego, jakie uważamy za racjonalne. Pierwszym z nich jest sygnalizowanie, czyli potrzeba przekazywania innym informacji o naszym zaangażowaniu oraz dobrych, budzących zaufanie zamiarach. Współpraca nie jest bowiem możliwa, jeśli nie możemy się uchronić przed oszustwem i matactwem; dlatego gdy chcemy się wydać wiarygodni i zdobyć zaufanie innych, musimy włożyć w to trochę wysiłku.

Na przykład mogę wsadzić moje dwie córki do londyńskiej taksówki prowadzonej przez zupełnie obcą mi osobę i mieć nadzieję, że ów nieznajomy bezpiecznie dowiezie je na miejsce, ponieważ prowadzi on czarną taksówkę. Zanim ktoś dostanie pozwolenie na prowadzenie czarnej taksówki, musi ukończyć wymagający czteroletni program przygotowawczy zwany Knowledge (Wiedza), w ramach którego uczy się na pamięć lokalizacji każdej ulicy, dużego budynku i lokalu użytkowego w promieniu dziesięciu i pół kilometra od Charing Cross Station, czyli na obszarze obejmującym dwadzieścia pięć tysięcy ulic i dwadzieścia tysięcy charakterystycznych obiektów. Ktoś taki musi zatem poświęcić większość swoich wolnych wieczorów i weekendów na jazdę motorowerem po trasach testowych i dopiero później może stanąć przed komisją egzaminacyjną, która sprawdzi jego wiedzę na temat najszybszej lub najkrótszej trasy między dwoma dowolnymi punktami; jest to bardzo wyczerpujące i wymaga naprawdę dobrej pamięci. W branży taksówkarskiej program ten zalecił wprowadzić książę Albert[1]. Testy są „niemiecko” trudne, ponad

70% kandydatów ich nie zdaje, a część nawet w ogóle do nich nie podchodzi [2].

Dziś wiele osób uważa, że użyteczny dawniej program Knowledge stał się zbyteczny wobec pojawienia się nawigacji satelitarnej i Map Google. Zgodnie z ekonomicznym sposobem myślenia, w tym jego obsesją na punkcie „wydajności rynku", program ten mógłby stanowić „barierę wejścia" mającą na celu zachowanie ograniczonej liczby kierowców taksówek, zgodnie z zasadą niedoboru. Tak mi się początkowo wydawało, potem jednak uświadomiłem sobie, że chodzi tu nie tylko o umiejętność jazdy po mieście; program ten jest również rodzajem „wysyłanego sygnału".

Rynek, jakim jest londyńska branża taksówkarska, czyli taki, w którym rzadko mamy do czynienia z tą samą osobą więcej niż raz, aby właściwie funkcjonować, musi zatrudniać osoby godne zaufania, a jednym ze sposobów sprawdzenia, czy przyszli taksówkarze właśnie tacy są, jest wymaganie od nich okazania dużego zaangażowania. Bycie godnym zaufania leży wyłącznie w interesie samych kierowców taksówek; gdyby bowiem nawet pół procent wszystkich kursów kończyło się rozbojem lub rabunkiem, zaufanie do tej branży po prostu by zniknęło, a sama branża — zbankrutowała.

Z tego właśnie powodu w średniowieczu istniały gildie. W miastach trudniej bowiem zdobyć zaufanie klientów, będąc anonimowym, gildie zaś pozwalały rozwiązać ten problem. A ponieważ przystąpienie do gildii wymagało sporo czasu i pieniędzy, dostawały się do nich tylko te osoby, które miały poważny stosunek do swojego rzemiosła. Gildie miały też własne wewnętrzne prawo; kiedy ktoś został już do nich przyjęty, postępował według ich zasad, by nie zostać wykluczonym.

Prawo gildii było budowane na zasadzie zobowiązania — jeśli ktoś

poświęcił swoje pieniądze, czas i wysiłek, aby przystąpić do gildii, z pewnością nie chciał się z tego wycofać. Innymi słowy, czy zaufałbym kierowcy czarnej taksówki i powierzył mu bezpieczeństwo swoich córek, gdyby uzyskał on licencję na podstawie trzech czy czterech odbytych wieczorowo zajęć i nabycia używanej nawigacji TomTom?

Wzajemność, wiarygodność i zaangażowanie to trzy ważne elementy składające się na zaufanie. Możemy korzystać z małej lokalnej firmy, wyrażając w ten sposób swoją lojalność, możemy korzystać z większej, bardziej znanej firmy, takiej jak Addison Lee lub Green Tomato Cars, albo możemy zaufać komuś, kto sporo zainwestował w zdobycie licencji i mógłby wszystko stracić, gdyby został przyłapany na oszustwie. Jeśli mi nie wierzycie, pojedźcie do Aten, gdzie taksówkarze wiozą zagranicznych turystów trasami średnio o 10% dłuższymi niż lokalnych klientów. Sprawdźcie to również w Sewilli, gdzie taksówkarz doliczył mi do rachunku „suplemento aeropuerto” [3] w wysokości 20 euro. Albo w Rzymie, gdzie mój kolega został okradziony przez taksówkarza [4].

Uber to firma taksówkowa, która stosuje różne metody budowania zaufania. Każdy odbyty kurs jest rejestrowany cyfrowo, kierowcy są oceniani przez klientów, a ich dotychczasowe doświadczenie jest skrupulatnie sprawdzane. Nie twierdzę, że program Knowledge jest najlepszym przygotowaniem do wykonywania tego zawodu, uważam jednak, że jego wartość nie ogranicza się tylko do znajomości miasta; niezwykle ważne jest bowiem sygnalizowanie. Oznacza to również, że kierowcy czarnych taksówek mają zazwyczaj duże doświadczenie — nie ma sensu bowiem kończyć czteroletniego kursu, jeśli ma się zamiar jeździć taksówką tylko od czasu do czasu. Pod tym względem program Knowledge to tylko wstęp do długoterminowego zaangażowania.

3.2 – KILKA UWAG NA TEMAT TEORII GIER

Wiele rzeczy, które logicznie wydają się nie mieć sensu, zyskuje go ze względu na swoje znaczenie, a nie to, czym rzeczywiście są. Na przykład pierścionek zaręczynowy to z pozoru tylko biżuteria. Ale ten sam przedmiot — i jego koszt — mogą komunikować pewne znaczenie; drogi pierścionek to bowiem kosztowny zakład postawiony przez mężczyznę w przekonaniu, że jego małżeństwo będzie trwałe.

Być może oczekiwaliście, że książka ta będzie zawierać rozdział o grze w ultimatum[5] i innych eksperymentalnych, opartych na teorii gier badaniach dotyczących zaufania i wzajemności. Cóż, w mojej książce nie ma takiego rozdziału, ponieważ uważam, że gra w ultimatum jest głupia, podobnie jak dylemat więźnia: rozgrywane są bowiem w pozbawionym kontekstu, teoretycznym świecie, który nie ma nic wspólnego z rzeczywistością. Obie gry dotyczą jednorazowej wymiany pomiędzy dwiema nieznajomymi osobami, które nic o sobie nie wiedzą. W świecie rzeczywistym takie transakcje się nie zdrzają — zakupy zazwyczaj robimy w sklepach, a nie wśród przypadkowych nieznajomych na ulicy[6].

Gdy bierzemy udział w transakcji, zwykle znamy tożsamość drugiej osoby i potrafimy dostrzec jej zaangażowanie. Na przykład, jeśli wejdę do sklepu, w którym nigdy wcześniej nie byłem, istnieje pewne ryzyko, że sprzedawca weźmie moje pieniądze i nie wyda mi towaru, czyli okaże się oszustem. Przyjmijmy jednak, że nad sklepem widnieje szyld z nazwą H. Jenkins & Sons, a pod nim napis: Założony w 1958. Ponieważ sprzedawca zainwestował sporo w swój sklep i towar, jest mało prawdopodobne, że

przetrwałby w biznesie tyle lat, gdyby zasadą jego działania było okradanie miejscowej ludności[7]. W jego przypadku utrata reputacji byłaby bardziej kosztowna niż wszystko, co mógłby zyskać, łamiąc zasady naszej transakcji. Darzę go więc zaufaniem ze względu na kontekst, w którym transakcja się odbywa, a jego inwestycje są dla mnie dowodem długoterminowego zaangażowania i gwarancją uczciwości. Ryzykiem jest utrata reputacji[8]: łatwiej ją bowiem stracić niż zdobyć.

Jeśli chcecie, aby osoby biorące udział w grze w ultimatum ze sobą współpracowały, proponuję wam prosty mechanizm: zażądajcie, ażeby każdy, kto pragnie zagrać, zapamiętał najpierw dwadzieścia pięć tysięcy nazw ulic i dwadzieścia tysięcy punktów orientacyjnych w Londynie. I niech poświęci na to cztery lata. Ten prosty mechanizm pozwoli wyeliminować oszustów z gry. W takiej sytuacji nikt nie będzie oszukiwać, ponieważ groziłoby mu usunięcie z gry, a przecież włożył tyle trudu, by w ogóle do niej wejść[9].

Jest jeszcze jeden problem — że ludzie będą oszukiwać przed samym opuszczeniem gry[10]. Teoretycznie nic nie stoi na przeszkodzie, aby londyński taksówkarz wioząc swojego ostatniego pasażera w życiu, wybrał jakąś wyjątkowo długą trasę. Jeśli zabiorą mu z tego powodu licencję, to nie straci przyszłych dochodów, bo i tak nie będzie ich miał. Wydaje mi się, że — w sposób zamierzony lub nie — londyńscy taksówkarze znaleźli rozwiązanie tego problemu. Kilka lat temu jechałem taksówką przez centrum Londynu; to był kurs za piętnaście funtów, i gdy pod koniec jazdy wyjąłem banknot dwudziestofuntowy, młody kierowca powiedział: „Nie mogę go przyjąć, proszę pana, bo jest pan moim pierwszym klientem”. „Co? — spytałem. — Poważnie? Dlaczego nie?”. „Mamy taką zasadę, że od pierwszego klienta nie bierzemy pieniędzy”. Bardzo mi się to wtedy spodobało, ale teraz myślę sobie, że to bardzo elegancka zasada — jeśli

bowiem mieszkając w Londynie, byłem również ostatnim klientem jakiegoś taksówkarza, który mnie trochę naciągnął, to można powiedzieć, że ja i londyńscy taksówkarze jesteśmy kwita.

3.3 – SYGNALIZOWANIE PRAWDOPODOBIEŃSTWA KONTYNUACJI: INNA NAZWA ZAUFANIA

Jak wspomniałem wcześniej, perspektywa powtarzalności transakcji determinuje uczciwość firmy wobec klienta, ale firma można też zasygnalizować swoją uczciwość, sugerując, że zależy jej na powtarzalności transakcji.

Co mają ze sobą wspólnego następujące punkty?

1. Fakt, że duże mięsożerne ryby nie zjadają pożytecznych małych rybek, na przykład z rodziny wargaczowatych, które oczyszczają ich ciała z pasożytów.
2. Eleganckie torby z uchwytami ze sznurka, które otrzymujemy, wydając większą kwotę na zakup ubrań lub kosmetyków.
3. Dodatkowa porcja frytek gratis, którą dostajemy w sieci Five Guys.
4. Majątek wydany na wesele.
5. Niewielkie opłaty za minibar, których hotel od nas nie żąda.
6. Marmur i dąb często stosowane w oddziałach banków.
7. Dość niezwykłe szkolenie, które funduje nam firma.
8. Kosztowna kampania reklamowa.
9. Kieliszek *limoncello* „od firmy” podawany w restauracjach po posiłku.
10. Inwestycja w markę.

Patrząc z perspektywy krótkoterminowej racjonalnej ekonomii, żadne z tych działań nie ma sensu. Bank mógłby przecież prowadzić swoją działalność w przenośnych kontenerach. Torby z uchwytami ze sznurka są drogie, a nie są nawet wodoodporne. Likier *limoncello* również nie jest tani, a wiele osób w ogóle za nim nie przepada. I czy szkolenie naprawdę warte było 5000 funtów?

Wszystkie te przypadki zyskują jednak sens, gdy założymy, że chodzi w nich o sygnalizowanie czegoś — są to przykłady zachowań, które w krótkiej perspektywie wydają się kosztowne, ale opłacalne, jeśli w ogóle, stają się dopiero w dłuższej perspektywie. Są zatem — i nic ponadto — sygnałami mówiącymi, że osoba, zwierzę lub firma działa z myślą o długoterminowym własnym interesie, a nie o doraźnej korzyści.

Jest to znacząca różnica. Inaczej niż w przypadku działań doraźnych, długoterminowa korzyść własna, jak wykazał biolog ewolucyjny Robert Trivers, często prowadzi do zachowań, które trudno odróżnić od współpracy korzystnej dla obu stron. Powód, dla którego duże ryby nie zjadają swoich „czyścicieli”, nie wynika z altruizmu, lecz z faktu, że w dłuższej perspektywie te rybki mają dla dużych większą wartość żywe niż martwe. Z kolei małe rybki mogłyby oszukiwać, zamiast pasożytów zjadając kawałki skrzeli swego żywiciela, wiedzą jednak, że ich przyszłość będzie pewniejsza, jeśli duża ryba zostanie ich stałym klientem[11]. To, co sprawia, że relacja jest uczciwa i korzystna dla obu stron, to perspektywa powtórzenia.

W teorii gier ta perspektywa powtórzenia znana jest jako „prawdopodobieństwo kontynuacji”, a amerykański politolog Robert Axelrod nazywa ją nawet poetycko „cieniem przyszłości”. Zwolennicy teorii gier i biolodzy ewolucyjni zgodnie twierdzą, że perspektywa współpracy jest znacznie większa, gdy oczekujemy powtórzenia niż

w przypadku jednorazowych transakcji. Clay Shirky opisał nawet kapitał społeczny jako „cień przyszłości w skali społecznej”. Budujemy go, sygnalizując nasze zaangażowanie w długoterminowe, wzajemnie korzystne działania (ustalając coraz krótsze okresy umów, można doprowadzić do ograniczenia współpracy).

Ale jeśli się nad tym zastanowić, istnieją dwa odmienne podejścia do biznesu. Jedno to podejście „restauracji dla turystów”, gdzie w ramach jednej transakcji staramy się zarobić jak najwięcej. I drugie — podejście „lokalnego pubu” — w którym być może zarobimy mniej na każdej transakcji, ale jeśli klienci będą wracać, z czasem zyskamy więcej. To drugie podejście w większym stopniu buduje zaufanie niż pierwsze.

Jak możemy odróżnić od siebie te dwa podejścia? Cóż, dodatkowa porcja frytek, którą dostajemy w Five Guys, to właśnie jedno z takich działań — natychmiastowy (choć niewielki) wydatek z odroczoną spłatą i niezawodny znak, że firmie zależy na stałej, powtarzalnej relacji, a nie na naciąganiu klienta podczas jednej transakcji. Podobnie, kiedy firma wypłaca wam comiesięczne wynagrodzenie, oznacza to, że jesteście dla niej w tej chwili warci tych pieniędzy; natomiast gdy wysyła pracowników na kosztowne szkolenie, sygnalizuje dodatkowo, że planuje współpracę przynajmniej na kilka lat [12].

Jeśli ryby (a nawet niektóre rośliny żyjące w symbiozie) w wyniku ewolucji zaczęły dostrzegać takie różnice, to wydaje się prawdopodobne, że ludzie instynktownie postępują tak samo i wybierają firmy, z którymi chcą utrzymać długoterminowe relacje. Teoria ta — o ile jest prawdziwa — wyjaśnia również pewne sprzeczne z intuicją zachowania klientów: zadziwiające jest bowiem, że gdy klient ma jakieś problemy, a firma rozwiąże je w satysfakcjonujący go sposób, będzie on bardziej lojalny wobec niej, niż gdyby problemy wcale się nie pojawiły. Może się to

wydawać dziwne, póki nie uświadomimy sobie, że rozwiązanie problemu klienta na własny koszt to dobry sposób na zasygnalizowanie mu swego zaangażowania w przyszłe relacje. Teoria „prawdopodobieństwa kontynuacji” mówi również, że firma, której zależy tylko na osiągnięciu zysków w krótkim czasie, będzie dla klientów mniej wiarygodna.

Pamiętajcie, że każdej interakcji towarzyszą niewypowiedziane pytania: „Wiem, czego oczekuję po tej transakcji. Ale co ciebie w niej interesuje? I czy mogę wierzyć, że spełnisz swoje zobowiązania?”. Nie ma znaczenia, czy druga strona jest uczciwa; ważne jest, czy zachowa się uczciwie wobec nas. W mniejszej społeczności można zbudować sobie reputację kogoś uczciwego, i o to chodzi. W latach pięćdziesiątych XX wieku żaden dyrektor banku nie mógłby sobie pozwolić na nieuczciwość, bo gdyby oszukał choć jednego klienta i sprawa wyszłaby na jaw, straciłby swoją wiarygodność.

Nakłady, jakie ponosimy, na przykład w postaci pieniędzy czy wysiłku, czasem mają sens w przypadku długoterminowej relacji, ale nie mają żadnego przy jednorazowej transakcji. Drobne przejawy hojności, takie jak rezygnacja z pobrania dodatkowej opłaty, gdy pasażer ma niewłaściwy bilet kolejowy, lub czekoladka „od firmy” na koniec posiłku w restauracji, są traktowane przez klientów jako dowody wiarygodności; natomiast brak takich sygnałów może stanowić powód do niepokoju.

Jedną z przyczyn znaczenia oceny firmy na podstawie obsługi klienta jest świadomość, że chcąc zapewnić właściwy poziom obsługi, firma musiała poświęcić na to sporo czasu i pieniędzy. Firma, która po dokonaniu zakupu i zapłaceniu za produkt upewnia się, że jesteśmy zadowoleni z transakcji, będzie nam się wydawała bardziej godna zaufania niż taka, która po otrzymaniu zapłaty traci zainteresowanie klientem. To samo dotyczy relacji międzyludzkich; bycie nieuprzejmym nie różni się wiele od bycia

uprzejmym, wymaga tylko mniej wysiłku. Uprzejmy człowiek wykonuje zwykle dziesiątki drobnych gestów — od otwierania drzwi do wstawania, gdy ktoś wchodzi do pokoju — a wszystkie one wymagają niejakiego zaangażowania. w ten subtelny sposób przekazujemy innym wiadomość, że zależy nam na ich zdaniu. A także na własnej reputacji.

3.4 – DLACZEGO SYGNALIZOWANIE MUSI BYĆ KOSZTOWNE

Dwadzieścia lat temu przygotowywałem wraz z jednym z moich współpracowników brief reklamowy. Naszym zadaniem było wysłanie listu do kilku tysięcy starszych specjalistów IT z prośbą o wypróbowanie 32-bitowego systemu operacyjnego Microsoft Windows NT, zanim trafi on na rynek. Moglibyśmy wysłać im informacje pocztą, powiadamiając tylko, czym jest produkt i co oferuje — odbiorcy otrzymaliby w ten sposób suche dane, a nie ich znaczenie. Zamiast tego przygotowaliśmy piękne pudełka zawierające różne drobiazgi, w tym darmową podkładkę pod mysz[13] oraz długopis w kosztownym opakowaniu.

Zrobiliśmy to po to, aby dać im znać nie tylko o pojawieniu się nowego produktu, lecz także o tym, że na wypromowanie go firma Microsoft wydała dużo pieniędzy. Tym samym podkreśliliśmy też, że niewiele osób spotkał przywilej przetestowania za darmo nowego systemu operacyjnego. Mogliśmy to przekazać w liście, ale informacja nie miałaby wówczas takiego znaczenia. Byłaby to typowa promocja, jaką stosuje każdy sprzedający, inaczej mówiąc — zwykła reklama, a nie dowód. Wysłanie bowiem „wyjątkowego zaproszenia” zwykłą pocztą (a na dodatek masowo) samo w sobie stanowiłoby sprzeczność. „Wysyłamy to wyjątkowe zaproszenie do bardzo wielu osób”. (Dlatego żaden ekskluzywny klub nie reklamuje się w środkach masowego przekazu).

Przygotowana przez nas paczka wyglądała na wyrafinowaną i kosztowną — każdy by zauważył, że produkcja masowa nie mogłaby się w jej przypadku opłacić. Nasz pomysł się sprawdził. Ale najbardziej pamiętam tę

sytuację ze względu na ważne słowa dyrektora do spraw kontaktów z klientami na Środkowym Zachodzie, Steve'a Bartona. „Słuchajcie — oznajmił — chciałbym, żebyście stworzyli coś wyjątkowego i twórczego. Ale jeśli niczego takiego nie wymyślicie, napiszcie po prostu bardzo uprzejmy krótki list, który prześlemy za pośrednictwem FedEx". Steve opisał więc to, co biolodzy nazywają „teorią kosztownej sygnalizacji" — znaczenie, jakie czemuś przypisujemy, jest wprost proporcjonalne do kosztów jego przekazu.

Pomyślcie o odbiorcach — czy ktoś mógłby wyrzucić przesyłkę dostarczoną przez FedEx, nie otwierając jej? Prawdopodobnie nie. My jednak nie oczekiwaliśmy wtedy od odbiorcy jedynie przyjęcia informacji — pragnęliśmy jego uwagi, zainteresowania i docenienia znaczenia przesyłki — nie była to bowiem koperta ze znaczkiem o wartości 50 pensów, lecz przesyłka za 10 funtów dostarczona przez FedEx. Kampania ta ostatecznie odniosła wielki sukces. Prawie wszyscy odbiorcy otworzyli przesyłkę i sprawdzili jej zawartość, a ponad 10% z nich przetestowało produkt, co wymagało od nich pewnego wysiłku. W 2018 roku jakiś „cyfrowy racjonalista" stwierdziłby zapewne, że najlepszym sposobem dotarcia do kilkuset starszych informatyków będzie Facebook lub e-mail — na szczęście w połowie lat dziewięćdziesiątych te dwie opcje nie były dla nas dostępne. Z racjonalnego punktu widzenia ktoś taki miałby rację, ale pod względem emocjonalnym bardzo by się mylił [14].

Bity dostarczają informacji, ale to poniesione koszty nadają im znaczenie. Nie zapraszamy bowiem gości na swój ślub, powiadamiając ich o tym e-mailem. Treść zaproszenia (która pewnie zmieściłaby się w e-mailu, a nawet w SMS-ie) umieszczamy raczej na pozłacanej karcie z tłoczonymi literami, która kosztuje fortunę. Wyobraźcie sobie, że otrzymujecie dwa zaproszenia na śluby, które odbywają się tego samego

dnia — jedno w drogiej kopercie z pozłacanymi krawędziami i tłoczeniami, a drugie (zawierające takie same informacje) w wiadomości e-mailowej. Bądźcie szczerzy — prawdopodobnie pójdziecie na pierwszy z tych ślubów, prawda? [15]

3.5 – WYDAJNOŚĆ, LOGIKA I SENS: WYBIERZ DOWOLNE DWA

Credo, quia absurdum est — powiedział ponoć święty Augustyn. Co znaczy: „Wierzę, ponieważ to jest absurd”. Mówił o chrześcijaństwie, ale stwierdzenie to jest równie prawdziwe w odniesieniu do wielu innych aspektów życia. przywiązujemy wagę do pewnych rzeczy właśnie dlatego, że nie wydają się do końca sensowne. Choć trudno w to uwierzyć, w toku ewolucji zaczęliśmy przypisywać większe znaczenie nietypowym, zaskakującym lub nieoczekiwanym bodźcom i sygnałom niż temu, co na co dzień nas otacza. W efekcie, jak każdy gatunek społeczny, aby przekazać pewne znaczenia innym jego przedstawicielom, musimy czasem podejmować pozornie „nonsensowne” działania.

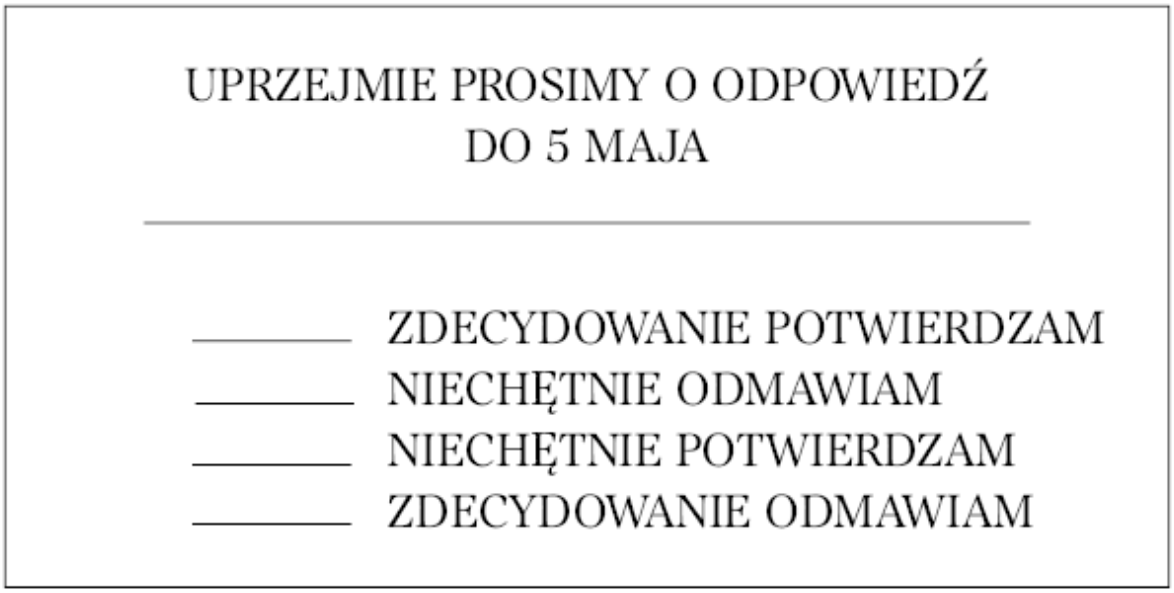
Psychofizyk Mark Changizi odwołując się do ewolucji, potrafi w prosty sposób wyjaśnić, dlaczego woda „nie ma smaku”. uważa on, że ludzki zmysł smaku wykształcił się tak, aby człowiek na co dzień nie zwracał uwagi na smak wody, dzięki czemu może wychwycić posmak każdej substancji, która zanieczyszcza wodę. Gdyby woda smakowała jak napój Dr Pepper, zmysły byłyby przeciążone i człowiek nie mógłby wyczuć smaku martwej owcy, czyli wychwycić sygnału, że pół kilometra dalej, w górę rzeki, w wodzie leżą zwłoki jakiegoś zwierzęcia. Kiedy woda nie ma smaku, jesteśmy w stanie zauważyć najmniejsze odstępstwo od normy. Możecie to sprawdzić, przeprowadzając eksperyment na małych dzieciach. Podajcie im ich ulubione potrawy, ale dosypcie nieco delikatnych ziół lub przypraw. Dzieci uznają wówczas dania za okropne i będą przekonane, że ich jedzenie jest w jakiś sposób szkodliwe [16].

Uważam, że ludzka percepcja ma dużo szerszy zasięg. Dostrzegamy znaczenie i przywiązujemy wagę do rzeczy, które wykraczają poza wąskie zdroworozsądkowe podejście ekonomiczne, właśnie dlatego, że poza nie wykraczają. Efektem tego jest jednak dążenie do racjonalizmu gospodarczego, który tworzy świat obfitujący w dobra, lecz pozbawiony znaczenia. W architekturze powstał w ten sposób modernizm — funkcjonalny styl pozbawiony ozdób czy „fałszywych" detali, a — przy okazji — „znaczenia"[17]. Mam jednak głęboką nadzieję, że gdy możliwe stanie się „drukowanie" trójwymiarowych budynków, w architekturze XXI wieku znów zagości duch Gaudiego[18].

3.6 – KREATYWNOŚĆ JAKO KOSZTOWNA SYGNALIZACJA

Jeśli nie stać was na zapłacenie za piękny papier i wydruk zaproszeń na ślub, możecie wykorzystać niezwykły zasób, który nazywam „kreatywnością”, a obejmuje on różne talenty, takie jak: projektowanie, kunszt, poczucie estetyki, talent fotograficzny, humor, muzykalność, a nawet pewną zuchwałość. Własnoręcznie wykonana kartka urodzinowa, choć znacznie tańsza, może bardziej wzruszyć obdarowanego niż ta kupiona w sklepie, ponieważ zrobienie jej wymaga pewnego wysiłku[19]. Zaproszenie na ślub w postaci filmiku z własną piosenką (osoby utalentowanej, dysponującej wystarczającym sprzętem) ma dużo większe znaczenie niż zwykłe, niezbyt dowcipne powiadomienie wysyłane e-mailem, bez grama kreatywności.

Znaczenie tych pomysłów wynika z sięgnięcia do zasobów, na które, jeśli nie pieniądze, może się składać talent, wysiłek, poświęcony czas, umiejętności lub poczucie humoru, albo — w przypadku nieprzyzwoitego humoru — nieco odwagi[20]. Ale pomysł musi być wyjątkowy, inaczej nie ma większej wartości.



Odwaga i poczucie humoru mogą być formą kosztownej sygnalizacji.
Ilustracja Grega Stevensona

Naprawdę skuteczna komunikacja musi być do pewnego stopnia irracjonalna, w przeciwnym razie staje się — podobnie jak woda — czymś kompletnie pozbawionym smaku. Wymóg ten wyjaśnia, dlaczego współpraca z agencją reklamową może być frustrująca: trudno wyprodukować dobrą reklamę, ale dobra reklama jest dobra tylko dlatego, że trudno ją wyprodukować. Siła oddziaływania i znaczenie przekazu są wprost proporcjonalne do kosztów — bólu, wysiłku, talentu (lub w razie jego braku — udziału celebrytów bądź wykorzystania drogiego czasu antenowego w telewizji) poniesionych na jego stworzenie i upowszechnienie. Może się to wydawać nieefektywne, ale właśnie dlatego działa.

Mówiąc najprościej, każdy wielki przekaz powinien mieć w sobie coś absurdalnego, nielogicznego, kosztownego, przekraczającego granice, nieefektywnego, skomplikowanego lub ekstrawaganckiego, ponieważ zwykłe racjonalne zachowanie lub rozmowa, mimo wszystkich swoich

zalet, nie przekazuje żadnego znaczenia. Kiedy firma Nike zdecydowała się na współpracę z Colinem Kaepernickiem (amerykańskim futbolistą z NFL, który zapoczątkował zwyczaj klękania — zamiast stania — podczas amerykańskiego hymnu), czyniąc go twarzą swojej kampanii w 2018 roku, był to przykład kosztownego wydatku. Nie chodziło o wydaną kwotę (nie była wysoka, ponieważ Kaepernick był wtedy zawieszony i nie grał), ale o wyraz odwagi firmy, bo zatrudniła kogoś, kto był utożsamiany z protestami NFL przeciwko brutalności policji. Jak pokazała ta kampania, znaczenie mają działania nietypowe, a nie takie, które leżą tylko w naszym wąsko pojętym interesie — poprzez koszty, które ponosimy, i ryzyko, jakie podejmujemy.

Jedną z najważniejszych myśli tej książki jest stwierdzenie, że tylko rezygnując z doraźnych korzyści, możemy zyskać coś więcej. Nie można bowiem zbudować zaufania, przywiązania, szacunku, reputacji czy statusu albo oczekiwać lojalności, hojności lub choćby okazji do seksu, kierując się jedynie zasadami racjonalnej teorii ekonomii. Gdyby racjonalność miała wartość ewolucyjną, księgowi byliby seksowni. A przecież striptizerzy rozpoczynają swój występ w strojach strażaków, a nie księgowych; seksowna jest zatem odwaga, nie racjonalność. Czy tę teorię można rozszerzyć na inne dziedziny? Na przykład czy poezja jest sztuką bardziej poruszającą niż proza, ponieważ wiersze pisze się trudniej niż powieści?[21] A czy muzyka jest bardziej sugestywna niż zwykła mowa, ponieważ trudniej się śpiewa niż mówi?[22]

3.7 – REKLAMA NIE ZAWSZE WYGLĄDA JAK REKLAMA. KRZESŁA NA CHODNIKU

Kilka lat temu przy dość ruchliwej drodze mniej więcej półtora kilometra od mojego domu otwarto kawiarnię. W środku było około dwudziestu miejsc i kilka ław na zewnątrz. Był to całkiem niezły lokal, ale po pewnym czasie zbankrutował. Potem został przejęty przez inne osoby, które chyba niewiele w nim zmieniły i również poniósł porażkę.

Wydawało się, że kolejni właściciele, którzy przejęli kawiarnię, są nazbyt pewni siebie, pozostając przy tej samej formule, a jednak — jakimś cudem — stworzyli udany biznes. Jedzenie i ceny niczym nie różniły się od wcześniejszych. Jedyną zmianą, jakiej dokonali — a wydawała się ona trywialna — był zakup ładniejszych stołów i krzeseł, które wystawiali codziennie na zewnątrz; zrobili też ogródek, oddzielając teren kawiarni od ulicy za pomocą metrowej wysokości osłony chroniącej przed wiatrem. Nowe meble były lżejsze, więc bardziej narażone na kradzież i dlatego trzeba było je codziennie wieczorem chować, a potem codziennie rano ponownie wystawiać na zewnątrz.

Myślę jednak, że to właśnie tej zmianie nowi właściciele kawiarni zawdzięczają sukces. Wspomniałem już, że lokal znajduje się przy ruchliwej drodze — a więc nie każdy kierowca skupiony na jeździe mógł go zauważyć. Zresztą nawet jeśli ktoś dostrzegł tabliczkę z napisem „kawa”, być może nie miał pewności, czy lokal jest otwarty, skoro nikt nie siedzi na zewnątrz — klient mógłby więc zmarnować pięć minut na

zaparkowanie gdzieś samochodu, a potem się przekonać, że kawiarnia jest nieczynna[23]. Stare ławki, które wcześniej zawsze stały przed lokalem, nie sygnalizowały wcale, czy jest on otwarty. Z kolei nowe krzesła i ogrodzenie, które — gdyby nikt ich nie pilnował — mogłyby zostać skradzione lub zniszczone, stanowiły znak, że kawiarnia działa; gdyby właściciel postanowił zamknąć lokal i pójść do domu, nie zostawiłby ich na ulicy.

„Och, daj spokój — już słyszę, jak mówicie. — Wszystko to dobrze wygląda w teorii, ale przecież żaden kierowca jadący drogą nie zastanawia się nad tym, czy kawiarnia jest otwarta czy nie, patrząc na stoliki przed wejściem”. W pewnym sensie macie rację, ale przecież kierowcy robią to instynktownie. Dochodzą do takich wniosków raczej na wpół świadomie. Gdziekolwiek bowiem jesteśmy, odczytujemy z otoczenia pewne sygnały, nie zdając sobie nawet sprawy z tego, że to robimy, a zatem myślimy, nie myśląc wcale, że myślimy.

Zachodzące wówczas procesy myślowe mają raczej charakter z zakresu psychologiki niż logiki i opierają się na innych zasadach niż te, które są stosowane w ramach świadomego myślenia, choć nie są irracjonalne, biorąc pod uwagę to, jak wyewoluował nasz mózg. Nasz mózg nie służył bowiem temu, byśmy mieli podejmować decyzje z matematyczną precyzją — na afrykańskiej sawannie nie było takiej potrzeby. Zamiast tego nauczyliśmy się podejmować dość dobre, nieprowadzące w każdym razie do katastrofy decyzje na podstawie niedokładnych danych, które mogą być niekiedy mylące. A zatem wnioski, które moglibyśmy wyciągnąć, widząc krzesła stojące przed kawiarnią — gdy tylko poznamy ich uzasadnienie — okażą się wcale nie tak irracjonalne, a nawet zadziwiająco mądre.

Tabliczka z napisem „Otwarte” może wprowadzać w błąd, jeśli ktoś po prostu zapomniał odwrócić ją na drugą stronę, na której widnieje napis

„Zamknięte” — zresztą i tak trudno ją odczytać z szybko jadącego samochodu. Bardziej widoczny i przekonujący byłby neonowy znak z napisem „Otwarte”, ponieważ właściciel opuszczający lokal prawdopodobnie by go wyłączył, by oszczędzać prąd[24]. Ale lekkie, składane krzesła ustawione w przykawiarnianym ogródku — tak, to naprawdę wiarygodna wskazówka. Innymi słowy, krzesła stanowią formę reklamy; koszt ich zakupu i codzienny wysiłek związany z wystawianiem ich na zewnątrz i ponownym wstawianiem pod koniec dnia jest sygnałem, że lokal działa, na dodatek sygnałem odbieranym automatycznie, niewymagającym świadomego przetwarzania. Chociaż spędziłem w branży reklamowej ponad dwadzieścia pięć lat, współpracując zwykle z dużymi firmami, które dysponowały dużymi budżetami, wciąż fascynuje mnie to, jak wielki wpływ na sukces drobnych firm może mieć nieświadoma sygnalizacja. Co więcej, przeraża mnie myśl, że tyle wartościowych firm poniosło porażkę, do której być może by nie doszło, gdyby wykorzystały kilka banalnych przykładów sygnalizowania[25].

Niewielkie firmy, których nie stać na standardową reklamę, mogłyby odmienić swój los, gdyby zwróciły uwagę na zasady psychologiki. Chodzi o zrozumienie szerszego kontekstu, w jakim działają. Kawiarnie mogłyby zwiększyć sprzedaż, poprawiając wygląd menu. Wiele małych sklepików ma nieodpowiednie oświetlenie, więc klientom się wydaje, że są zamknięte — ile na tym tracą?[26] Puby mogą być mało zachęcające, ponieważ ich nieprzejrzyste szyby sprawiają, że potencjalni klienci nie mogą przed wejściem zajrzeć do środka. Firmy dostarczające pizzę mogłyby stać się konkurencyjne, gdyby postanowiły oprócz pizzy dowozić również herbatę, kawę, mleko czy papier toaletowy. Restauracje mogłyby zwiększyć swoje obroty, przygotowując dania na wynos albo dodając znak z napisem „parking za lokalem”[27].

Mało prawdopodobne jest, aby któraś ze słabo prosperujących kawiarni zdecydowała się zatrudnić firmę doradczą, która znalazłaby rozwiązanie jej problemów. Wątpię zresztą, by któryś z doradców zasugerował właścicielowi wymianę krzeseł; raczej przekazałby mu długą listę zaleceń obejmujących wszelkie aspekty działalności firmy, za które odpowiada lewa półkula mózgu — zmianę cen, kontrolę zapasów, zasady zatrudnienia i tak dalej. Wszystko, co można umieścić w arkuszu kalkulacyjnym, zostałoby wtedy przeanalizowane, ujęte w kategoriach ilościowych i zoptymalizowane w celu zwiększenia wydajności. Ale nikt na pewno nie wspomniałby o krzesłach [28].

Pójdźmy o krok dalej. Widząc stoliki i krzesła wystawione na zewnątrz, nie tylko byśmy uznali, że kawiarnia jest otwarta, lecz także być może zyskalibyśmy podświadome przekonanie, że lokal, którego pracownicy zadają sobie trud wynoszenia na zewnątrz krzeseł, serwuje przyzwoitą kawę. Może to niepotrzebny wysiłek umysłowy, bo przecież łatwiej chyba sprawdzić, czy kawa jest smaczna, wchodząc do lokalu, zamawiając ją i próbując.

Zdanie: „Z powodu krzeseł wiedziałem, że kawa będzie dobra” brzmi raczej głupio, ale zaraz, zaraz... Być może przy użyciu psychologiki i odrobiny inteligencji społecznej uda nam się uchwycić związek między tymi kwestiami. Zacznijmy od tego, że ktoś, kto zakupił nowe krzesła i każdego dnia zadaje sobie trud ustawiania ich na chodniku, na pewno nie jest leniwy, a poza tym zainwestował w swoją działalność. Co więcej, wyraźnie się spodziewa, że jego biznes odniesie sukces — gdyby w to nie wierzył, nie poniósłby takich kosztów. Krzesła nie są gwarancją doskonałej kawy, ale niezawodnie wskazują na jej przyzwoitą jakość. Właściciel firmy, który kupuje osłonę chroniącą przed wiatrem i krzesła, prawdopodobnie zainwestował również w porządny ekspres marki Gaggia, odpowiednie

mleko i dobrej jakości kawę oraz w szkolenie personelu. Wszystko to wskazuje, że zamiast oczekiwać natychmiastowych zysków, właściciel postawił na powolne, konsekwentne budowanie pozycji firmy i zdobywanie stałych klientów, co powinno oznaczać także w miarę dobre cappuccino.

Oczywiście, należy uważać, by nie przesadzić z tego rodzaju sygnalizacją. Wystawianie drogich foteli na zewnątrz może sprawić, że klienci dojdą do wniosku — i słusznie — iż w lokalu są wysokie ceny. Jest to zresztą istotna kwestia przy projektowaniu sklepów: głównym czynnikiem, który wpływa na ich postrzeganie przez klientów, nie są, o dziwo, faktyczne ceny sprzedawanych przez nie produktów, ale bogate wyposażenie sklepu.

Reklama nie powinna być bowiem ani przytłaczająca, ani „wyrachowana”. Wszystko zależy jednak od tego, jak definiujemy reklamę; w przyrodzie na przykład konieczne jest często wysłanie jasnego komunikatu, i to w sposób, który nie budzi wątpliwości. Informacja nic nie kosztuje, ale szczerość już tak, a przecież nie tylko dla ludzi informacje są cenne, ale także dla... pszczół[29].

3.8 – CO ROBIĄ PSZCZOŁY

Pszczoły, sygnalizując swoje zaangażowanie w budowę i funkcjonowanie gniazda, pracują tym szybciej, im bardziej im na nim zależy; ilość energii, jaką na to zużywają, jest więc wprost proporcjonalna do ich zaangażowania. Ale pracując dla dobra roju, korzystają często z kosztownych „reklam".

> **Tymi reklamami dla pszczół są kwiaty, a kwiat — jak się nad tym głębiej zastanowić — to po prostu chwast z budżetem reklamowym.**

Kwiaty próbują na różne sposoby przekonać swoich „klientów", że warto je odwiedzić. Ich grupą docelową są pszczoły lub inne owady, ptaki albo zwierzęta, które mogą pomóc je zapylić — a proces ten znany jest co najmniej od czasów dinozaurów[30]. Aby doszło do zapylenia, kwiat musi przekonać potencjalnych klientów o swojej wartości. Korzystając z wyrażeń stosowanych w *Przewodniku Michelina*, kwiat może sygnalizować: *vaut l'étape* („warto się zatrzymać"), *vaut le détour* („warto zjechać z drogi") lub *vaut le voyage* („wart podróży"). Aby osiągnąć swój cel, kwiat musi ponieść pewien koszt, jakim jest nektar, którym hojnie nagradza pszczoły za ich przybycie i pozwala im pozostać tak długo, aż zbiorą również pyłek i rozproszą go w innym miejscu. Ale nektar jest niewidoczny — w jaki więc sposób kwiat na odległość przekonuje pszczoły o istnieniu tej nagrody, której nie mogą sprawdzić, póki nie przybędą, poświęcając na to swój czas i wysiłek? [31]

Odpowiedź brzmi: kwiaty korzystają z „reklamy i brandingu", co znaczy,

że wytwarzają charakterystyczne, niepowtarzalne zapachy oraz duże, barwne płatki. W ten sposób zwracają na siebie uwagę, choć może to być czasem ryzykowne, bo przyciąga także roślinożerców chętnych je zjeść. Charakterystyczny zapach i kolor działają jak niezawodny (czasem błędny) wskaźnik obecności nektaru, na podstawie którego pszczoła może zdecydować, czy warto tam zajrzeć czy nie.

Roślina, która ma wystarczające zasoby, by wytworzyć kolor i zapach, jest też z pewnością dość zdrowa, by wytworzyć nektar, ale wykorzystywanie swoich zasobów na „promocję" opłaci się tylko wtedy, gdy pszczoły będą odwiedzać kwiat wielokrotnie lub zachęcą do przybycia inne — nie ma bowiem sensu reklamować się dla jednej transakcji. Na „wyświetlaczu" powinien się zatem pojawić komunikat: Przyleć ponownie, inaczej cały mój wysiłek pójdzie na marne.

System wymiany informacji między tymi dwoma gatunkami też świetnie działa — istnieje bowiem zależność między wielkością płatków a podażą nektaru. Oszczędza to pszczołom niepotrzebnych wizyt, ponieważ już z odległości mogą stwierdzić, czy dany kwiat jest „wart podróży". Dlatego musi on tak wykorzystywać swoje zasoby, aby nie tylko przyciągać uwagę, lecz także wyróżniać się spośród innych. Jeśli oferuje więcej nektaru, jego hojność zostanie nagrodzona „lojalnością klienta", ale tylko wtedy, gdy pszczoły będą go rozpoznawać i dzięki temu wielokrotnie odwiedzać. Gdyby wszystkie kwiaty wyglądały tak samo i podobnie pachniały, każda forma zachęty wobec pszczół — na przykład większa ilość nektaru — byłaby nieskuteczna, ponieważ pszczoły nie potrafiłyby raczej odróżnić tego rodzaju kwiatu od innych roślin. Tylko dzięki swojej wyrazistości kwiat jest w stanie zwiększyć wymianę wartości[32] i szansę na kolejne wizyty.

Użyłem tu żargonu marketingowego, ponieważ to, co robią kwiaty, by

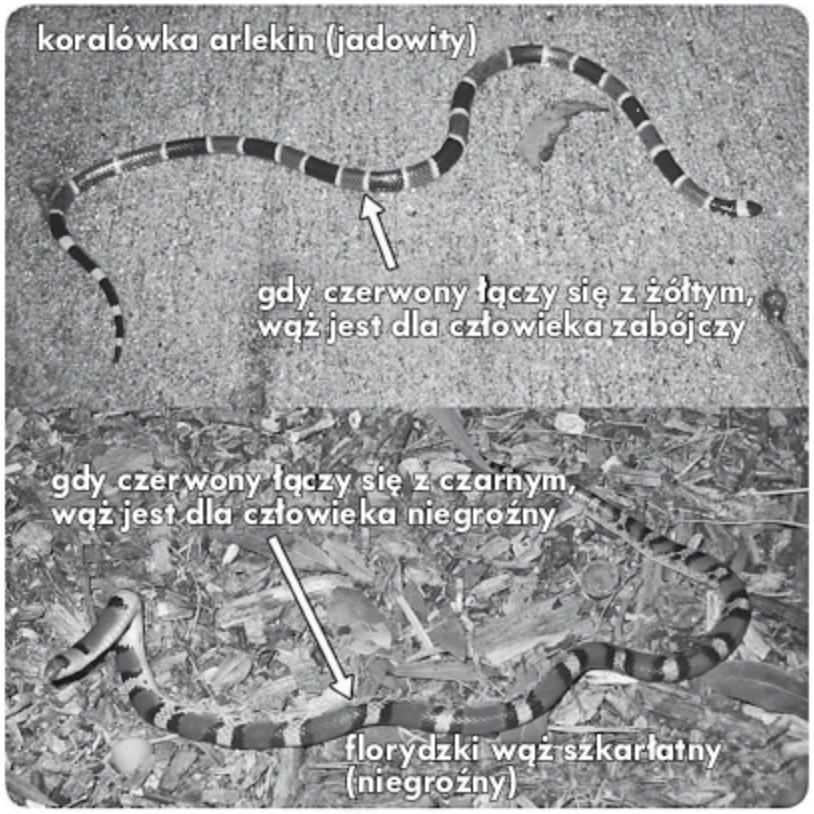
zostać zapamiętane przez pszczoły, to tak naprawdę tworzenie marki. Dlaczego kwiaty nie oszukują, prezentując pszczołom wspaniałą reklamę swoich płatków, a potem nie zapewniając im kosztownego nektaru? Cóż, czasami tak robią — fałszywa reklama często spotykana jest u storczyków, które mają opinię największych oszustów w świecie flory. Co najmniej jeden gatunek storczyków wyglądem (i zapachem) przypomina żeńskie narządy płciowe owadów; wiele przypomina źródła pożywienia, a niektóre — inne rośliny. Ale może się to odbywać tylko na małą skalę[33] — gdy kwiat stosuje tę sztuczkę zbyt często, owady w końcu zaczną go unikać.

Innymi słowy, jeśli pszczoły nie będą przylatywać do danej rośliny, a do tego skłonią inne osobniki do bojkotu, to wydatki poniesione na reklamę w postaci koloru i zapachu okażą się bezzwrotnym kosztem. Jednak storczyki są w świecie kwiatów niczym restauracje dla turystów — nastawione na klientów, którzy odwiedzą je tylko raz, a wiedząc, że ci już nie wrócą, bez oporów z nich „zdzierają”. Jeśli jednak jest perspektywa na kolejne wizyty lub większe zyski dzięki dobrej opinii wśród klientów[34], bardziej opłaca się nie oszukiwać. Nie jest to jednak niezawodna zasada: podobnie jak w przypadku ludzi sprawdza się tylko tam, gdzie można przeprowadzać transakcje wielokrotnie i dokonywać oceny wiarygodności. Nie sprawdzi się z kolei tam, gdzie kupujemy rzadko[35] i nie mamy okazji przekazać swoich odczuć co do transakcji.

Ekonomiści nie przepadają za ideą brandingu i uważają ją raczej za nieefektywną, ale wtedy mogliby również kwiaty postrzegać jako „nieefektywną” formę chwastów. Powodem, dla którego być może nie rozumieją tej kwiatowej ekstrawagancji, jaką stanowi „marnowanie” zasobów na wytwarzanie zapachu i koloru, jest niedostrzeganie celu takiego działania, czyli z jakiego powodu i po co kwiat przekazuje pszczołom takie informacje.

Skoro my więcej płacimy za produkty, które są reklamowane, nie wydaje się wcale irracjonalne to, że również pszczoły wolą odwiedzać „promujące się” kwiaty. Mało prawdopodobne, by firma zdecydowała się przeznaczyć swoje środki na reklamę produktu, do którego nie ma przekonania — doprowadziłaby tym samym bowiem do upowszechnienia kiepskiego produktu. Co więcej, firma o ugruntowanej pozycji, która słynie ze sprzedaży produktów wysokiej jakości, ma znacznie więcej do stracenia, jeśli rozczaruje klientów, niż te mniej znane. Cytując karaibskie przysłowie: „Zaufanie rośnie tak szybko jak palma kokosowa, a spada z taką prędkością jak orzech kokosowy”. Mechanizm ten działa podobnie jak w przypadku pszczół: jesteśmy w stanie ukarać oszustów, albo nie wracając już nigdy do danego sprzedawcy, albo skłaniając inne osoby do bojkotu marki, przekazując im swoją negatywną opinię, na przykład słownie (u pszczół odbywa się to poprzez taneczne ruchy) [36].

Duży budżet reklamowy nie świadczy wcale o tym, że produkt jest dobry, ale potwierdza myśl, że reklamodawca jest na tyle pewny, iż produkt zyska uznanie, że decyduje się przeznaczyć pewną część swoich środków na jego reklamę. Ponieważ w chwili podjęcia tej decyzji reklamodawca wie więcej o produkcie niż my, jego przekonanie co do niego, poparte kosztem poniesionym na reklamę, może być na tyle wiarygodne, że przynajmniej rozważymy nabycie tego produktu (przypomnijcie sobie program Knowledge i londyńskich taksówkarzy). Reklama dowodzi również, że sprzedawca produktu jest w wystarczająco dobrej kondycji finansowej i go na tę reklamę stać. Aby to wszystko się jednak udało, konieczny jest wyróżniający się produkt, a także przepisy prawa uniemożliwiające innym producentom wytwarzanie produktów przypominających oryginalny (w handlu nazywa się to „naśladowaniem”, a w biologii — „mimikrą batesowską”) [37].


koralówka arlekin (jadowity)
gdy czerwony łączy się z żółtym,
wąż jest dla człowieka zabójczy
gdy czerwony łączy się z czarnym,
wąż jest dla człowieka niegroźny
florydzki wąż szkarłatny
(niegroźny)

Przykład mimikry batesowskiej w akcji.
Reprodukcja za zgodą Augie

3.9 – KOSZTOWNA SYGNALIZACJA A DOBÓR PŁCIOWY

Teoria kosztownej sygnalizacji, którą zaproponował biolog ewolucyjny Amoc Zahawi, jest, jak sądzę, jedną z najważniejszych teorii w naukach społecznych[38]. Idea sygnalizacji i jej rola w doborze płciowym pozwala wyjaśnić wiele kwestii ewolucyjnych choć naukowcy — nawet Charles Darwin — nie zawsze tak uważali. W liście do przyjaciela Darwin stwierdził, że „widok pióra w pawim ogonie" przyprawia go o mdłości. Powodem tej dziwnej reakcji było to, że samiec pawia wydawał mu się kompletnym zaprzeczeniem teorii ewolucji przez dobór naturalny. Darwin podejrzewał, że coś tak pięknego, a zarazem pozornie zbędnego łatwiej wyjaśnić, odwołując się do idei Boga niż do teorii doboru naturalnego. Przecież ozdobny ogon nie służy ani fizycznej kondycji pawia, ani jego przetrwaniu, wręcz przeciwnie: może zwracać uwagę drapieżników, a w przypadku konieczności ucieczki — bez wątpienia stanowić obciążenie. Umiejętność ukrywania się w cieniu jest zaletą zarówno drapieżników, jak i ofiar, ostentacyjny zaś wygląd wydaje się wadą i u jednych, i u drugich.

Warto zauważyć, że wiele zwierząt ma charakterystyczne ubarwienie lub inne tego rodzaju cechy nie dlatego, że pragną wydać się atrakcyjne potencjalnym partnerom seksualnym. Istnieje na przykład „ubarwienie aposematyczne", które stanowi ostrzeżenie dla drapieżników, że nie powinny atakować ani zjadać osobników danego gatunku. Na przykład trującym lub okropnym w smaku chrząszczom opłaca się mieć wyrazisty wygląd, bo dzięki temu ptaki szybko nauczą się ich unikać[39]. Taką taktykę

stosują choćby ryby z gatunku skrzydlic (pamiętacie je?). Z drugiej strony owoce (które nadają się do jedzenia) i kwiaty (które chcą zwabić do siebie owady) też są przecież charakterystyczne, ale z innego powodu: ma to być zachęta do „ponownych wizyt”.

W liście do Alfreda Russela Wallace’a z 23 lutego 1867 roku Darwin napisał: „W poniedziałek wieczorem wezwałem Batesa i przedstawiłem mu pewien problem, którego nie był w stanie rozwiązać, i podobnie jak poprzednim razem jego pierwsza rada brzmiała: lepiej zapytaj Wallace’a. Moje pytanie dotyczyło zaś tego, dlaczego gąsienice są niekiedy tak piękne i artystycznie ubarwione?”. Teorii doboru płciowego Darwina, zgodnie z którą charakterystyczne ubarwienie dowodzi atrakcyjności płciowej, nie można zastosować do gąsienic, bo nie są one dojrzałe seksualnie, póki nie przekształcą się w motyle lub ćmy. Wallace odpowiedział Darwinowi następnego dnia, że skoro niektóre gąsienice „chronią się za pomocą nieprzyjemnego smaku lub zapachu, to charakterystyczny wygląd powinien sprawiać, że nie zostaną pomylone z innymi, smacznymi gąsienicami (*sic*), gdyż nawet lekkie zranienie, spowodowane na przykład dziobnięciem przez ptaka, prawie zawsze, jak sądzę, prowadzi do śmierci gąsienicy. Każdy jaskrawy, rzucający się w oczy kolor, który odróżniałby je od nadających się do jedzenia brązowych lub zielonych gąsienic, pozwoliłby ptakom łatwo je rozpoznać, dzięki czemu uniknęłyby ataku, przez który mogłyby stracić życie” [40].

Ponieważ Darwin zapalił się do tego pomysłu, Wallace poprosił Towarzystwo Entomologiczne w Londynie o sprawdzenie tej hipotezy. Entomolog John Jenner Weir przeprowadził więc serię eksperymentów z gąsienicami i ptakami w swojej wolierze i w 1869 roku przedstawił pierwsze dowody na to, że u niektórych zwierząt ubarwienie pełni funkcję ostrzegawczą. Rozwój aposematyzmu (będącego rodzajem ostrzeżenia

„trzymaj się z daleka” lub „uważaj”) zaskoczył dziewiętnastowiecznych przyrodników, ponieważ według nich sygnał, który zwraca uwagę, wyraźnie zwiększa szanse drapieżników. Z drugiej strony można powiedzieć, że aposematyczne ubarwienie stanowi formę kosztownej sygnalizacji: „Nie próbuję się ukrywać, bo z pewnych względów nie powinieneś próbować mnie zjeść” [41].

Zasadą, według której powinny postępować zwierzęta, jest niezjadanie innych zwierząt o jaskrawym ubarwieniu, ponieważ gatunki, które nie muszą stosować kamuflażu, przetrwały prawdopodobnie dzięki innej strategii niż ukrywanie się, a zatem lepiej ich unikać. To kolejny przypadek, który dowodzi, że pozornie irracjonalne zachowanie ma większe znaczenie niż racjonalne. I to właśnie dlatego, że stanowi utrudnienie. Podszywanie się pod kogoś nie jest niemożliwe, lecz może być ryzykowne. Przyjmowanie charakterystycznego wyglądu, gdy nie jest się gatunkiem jadowitym, to przykład mimikry stosowanej przez niektóre niejadowite węże. Taktyka ta naraża je jednak na ryzyko, że drapieżniki nauczą się je odróżniać od naśladowanych przez nie groźnych gatunków, a wtedy zginą.

Mężczyźni, którzy noszą złotą biżuterię w południowo-środkowej części Los Angeles, wysyłają podwójny sygnał: po pierwsze, są na tyle bogaci, że stać ich na taką biżuterię, po drugie, są na tyle odważni, że nie obawiają się kradzieży, prezentując ją publicznie. Pewnie mógłbym sobie pozwolić na zakup takiej biżuterii, ale obawiam się, że jako korpulentny mężczyzna w średnim wieku nie miałbym dość pewności siebie, by ją nosić. Nawet na spokojnych ulicach Londynu czy w Sevenoaks.

3.10 – NIEZBĘDNE ODPADY

Aby wyjaśnić teorię doboru płciowego i obronić koncepcję ewolucji w wyniku doboru naturalnego, a nie inteligentnego projektu, Darwin napisał drugie ważne dzieło, *O pochodzeniu człowieka*[42]. Przedstawił w nim teorię doboru płciowego, gdzie starał się między innymi wytłumaczyć, jakie znaczenie mają tak pozornie nieprzydatne (i niekorzystne z perspektywy ewolucji, która promuje jednak to, co przydatne) cechy zwierząt, jak niezwykłe upierzenie.

Zasada jest prosta, choć nieoczywista. Aby gen przetrwał, organizm musi nie tylko przeżyć, lecz także się rozmnażać — w przeciwnym razie gen zaniknie. Dokładnie tak samo jak cechy typu dobry wzrok czy słuch lub zdolność szybkiego przemieszczania się będą korzystne dla przetrwania, tak inne cechy mogą się przyczynić do sukcesu reprodukcyjnego — cechy, dzięki którym można łączyć swoje geny z innymi albo poprzez posiadanie większej liczby partnerów, albo posiadanie partnerów o genach wyższej jakości. Zarówno w przypadku ludzi, jak i wielu innych gatunków zwierząt stosunek jakości do ilości może być różny w zależności od płci. U ludzi jest tak, że kobiety mogą mieć ograniczoną liczbę potomstwa, nie są więc w stanie uzyskać dużej przewagi, parząc się „z byle kim”; muszą wziąć pod uwagę inne czynniki, takie jak jakość genów i zasoby, które jest w stanie zapewnić potomstwu mężczyzna.

Ale jak powinna wybrać kobieta lub — w przypadku zwierząt — samica? Ponieważ nie zna systemu sekwencjonowania genów, może polegać jedynie na bodźcach zmysłowych, wypatrując takich partnerów, którzy są w stanie spłodzić silne i zdrowe potomstwo; wskazówki, którymi

może się ona kierować, to na przykład wiek, cechy fizyczne czy dobry stan zdrowia partnera. Osobnik, który żyje na tyle długo, że zdołał osiągnąć odpowiednie rozmiary czy wiek, najwyraźniej ma cechy konieczne do przetrwania. Samce z gatunku *lithobates catesbeianus* (żaby ryczące) zachwalają na przykład swoje rozmiary i stan zdrowia poprzez rechot, przy czym jego głębokość wskazuje na rozmiary, a czas trwania — na kondycję fizyczną. Samice, które wybiorą bardziej wytrwałych i głośno rechoczących samców, z pewnością spłodzą z nimi lepiej przystosowane do warunków życia potomstwo, ponieważ cecha ta ściśle wiąże się z jakością. Te dwie cechy — głośny rechot samców i wybór takich partnerów przez samice — w każdym następnym pokoleniu będą coraz silniej skorelowane.

Powstaje jednak problem: to, co zaczyna się od prezentacji sprawności osobniczej, może się przerodzić w ewolucyjny wyścig zbrojeń. Jak długo samiec żaby ryczącej powinien wytrwać w godowym rechocie? Jedyna sensowna odpowiedź brzmi: „nieco dłużej niż inne samce w pobliżu”. Niekiedy jednak dochodzi do — zaobserwowanego i opisanego przez Ronalda Fishera[43] — samonapędzającego się, niekontrolowanego rozwoju cechy, która początkowo wydaje się świadczyć o sprawności osobniczej, ale w końcu osiąga tak absurdalny poziom, że staje się nieadaptacyjna. U niektórych gatunków zwierząt dochodzi do takiego przesadnego rozwoju. Na przykład u irlandzkiego łosia, u którego poroże — w wyniku rywalizacji międzyosobniczej o jego wielkość — rozrosło się tak, że osiągnęło szalone rozmiary, prawdopodobnie przyczyniając się do wyginięcia gatunku.

Tego rodzaju rywalizacja może być równie szkodliwa w przypadku ludzi, zwłaszcza gdy przejawia się w postaci zachowań ekstremalnych. Niektórzy naukowcy twierdzą na przykład, że cywilizacja na Wyspie Wielkanocnej mogła zginąć z powodu rywalizacji między plemionami o to, które potrafi zbudować najwięcej, a na dodatek największych kamiennych głów. We

współczesnym świecie ludzi nie interesuje wprawdzie budowa gigantycznych kamiennych pomników[44], ale czy salony samochodowe, sieci budowlane, sklepy z odzieżą damską, centra handlowe albo luksusowe wakacje nie są konsumpcyjną wersją tego samego niekontrolowanego pragnienia rywalizacji.

Oczywiście ten konkurencyjny konsumpcjonizm nie jest niczym nowym. W 1759 roku Adam Smith podał następujący przykład w *Teorii uczuć moralnych*: „Tak samo jest w przypadku zegarka, który spóźnia się ponad dwie minuty na dobę — koneser nie będzie chciał go zatrzymać. Raczej sprzeda go za parę gwinei i kupi za pięćdziesiąt inny, ale taki, którego niedokładność wynosi najwyżej jedną minutę w ciągu dwóch tygodni. Jedyną rolą zegarka jest wszak wskazywanie godziny i jeśli nie znamy dokładnego czasu, możemy spóźnić się na spotkanie lub stracić jakąś okazję. Jednakże ktoś, kto tak polega na zegarku, nie zawsze jest bardziej punktualny niż inni ani bardziej zainteresowany tym, jaka jest dokładna godzina w danym momencie. Nie interesuje go bowiem sama informacja na temat czasu, ale doskonałość mechanizmu, który pozwala mu ją uzyskać”.

Współcześni ekolodzy twierdzą nawet, że sygnalizująca status rywalizacja międzyludzka ma negatywny wpływ na naszą planetę. Uważają, że Ziemia ma dość zasobów, aby wyżywić obecną populację — o ile wszyscy będziemy żyć nieco skromniej — niestety, naturalna rywalizacja może prowadzić do wzrostu oczekiwań, a tym samym do zwiększenia konsumpcji. Rywalizacja pod wieloma względami nie jest zatem zdrowa i nie zawsze daje szczęście. Ludzie czują jednak, że powinni wydawać więcej pieniędzy niż inni tylko po to, by podkreślić swój status społeczny.

Między przedstawicielami biznesu a ekologami dochodzi zatem do ciekawej konfrontacji. Moim zdaniem jeśli zdacie sobie sprawę z tego, jaka

jest nieświadoma motywacja takiego działania, uznacie, że twierdzenie, iż ludzie mogą być zadowoleni, żyjąc w egalitarnym społeczeństwie, nie zabiegając o status, brzmi fajnie w teorii, ale psychologicznie jest niewiarygodne.

Jednak oznaki statusu, na którym tak nam zależy, wcale nie muszą mieć szkodliwego wpływu na środowisko; ludzie mogą bowiem budować swój status nie tylko przez konsumpcjonizm, ale także dzięki filantropii. Na przykład, jak zauważa Geoffrey Miller, plemię, w którym mężczyźni będący świetnymi myśliwymi dzielą się z innymi mięsem upolowanych zwierząt, będzie świetnie funkcjonowało dzięki zachowaniom, które wydają się irracjonalne pod względem ekonomicznym. Z kolei plemię, w którym mężczyźni dowodzą swojej siły, brutalnie walcząc ze sobą, w konsekwencji ucierpi — nawet zwycięzcy tych walk mogą bowiem zostać poważnie ranni i krócej żyć. Pierwszy przykład to gra o sumie dodatniej, drugi — stanowi jej przeciwieństwo[45]. Skrajny pesymista mógłby jednak zauważyć, że chociaż rywalizacja o status stanowi swego rodzaju marnotrawstwo i szkodzi planecie, i tak jest o wiele mniej szkodliwa niż wiele innych form konkurencyjności międzygrupowej czy interpersonalnej[46].

Istnieje wiele sposobów zdobywania statusu — od bardzo szlachetnych po destrukcyjne — i mają one różne skutki społeczne. Zawsze wydawało mi się dziwne, że rządy generalnie nie ustalają stawek podatkowych dla produktów konsumpcyjnych w zależności od ich pozytywnych lub negatywnych skutków (jak w przypadku tytoniu, alkoholu czy benzyny). Jestem, jak można wnosić z mojego zawodu, dość wyrozumiały wobec różnych form konsumpcjonizmu, ale istnieją takie działania, jak na przykład pozyskiwanie diamentów na biżuterię, które wydają mi się kompletnie nieuzasadnione. Może będę w tej opinii odosobniony, ale nie sądzę, by teoria ewolucji przez dobór naturalny była najciekawszą z idei

Darwina. Wcześniejsi myśliciele, od Lukrecjusza po Patricka Matthew, również znali zasady doboru naturalnego, podobnie jak wielu praktyków, od hodowców gołębi po hodowców psów. Gdyby nie Darwin czy Wallace, nieuniknione wydaje się to, że ktoś inny stworzyłby tę teorię.

Jednak teoria doboru płciowego była naprawdę niezwykłym, niestandardowym pomysłem, zresztą nadal nim jest; kiedy to zrozumiecie, wiele zachowań, które wcześniej wydawały wam się zaskakujące lub irracjonalne, nagle nabierze sensu. Wnioski płynące z tej teorii wyjaśniają nam nie tylko anomalie występujące w przyrodzie, takie jak pawi ogon, ale także popularność wielu pozornie ekstrawaganckich ludzkich zachowań i gustów, od dóbr Veblena[47], takich jak kawior, po bardziej prozaiczne absurdy w rodzaju maszyny do pisania.

Przez prawie stulecie — okres, w którym tylko nieliczni potrafili pisać na maszynie — maszyna do pisania bez wątpienia niezwykle spowalniała działalność wielu firm, ponieważ wszystkie sprawy urzędowe musiały być załatwiane na piśmie, a zatem każdy tekst trzeba było napisać dwukrotnie: najpierw jego twórca sporządzał go odręcznie, a później sekretarka lub jedna z maszynistek w firmie bądź instytucji przepisywała go na maszynie. Parę drobnych poprawek mogło opóźnić wysłanie pisma lub notatki nawet o tydzień, ale posiadanie maszyny do pisania i korzystanie z niej było sygnałem, że reprezentujemy poważną firmę — każdy prowincjonalny adwokat, który sporządzał pisma odręcznie, był postrzegany jak ktoś w rodzaju pawia bez ogona.

Zauważcie, że popełniłem ten sam błąd co inni autorzy piszący o doborze w odniesieniu do płci: ograniczyłem swoje przykłady do przypadków, w których brak kontroli prowadzi do kosztownej nieefektywności, takich jak maszyny do pisania, samochody marki Ferrari i pawie ogony[48]. To niesprawiedliwe.

W przypadku każdego innowacyjnego produktu, który jest wprowadzany na rynek, następuje taki niezręczny moment, kiedy wydaje się, że wcale nie jest on lepszy niż produkt, który chcemy zastąpić. Na przykład pierwsze samochody z wielu względów były gorsze od koni. Pierwsze samoloty były niesłychanie niebezpieczne. Pierwsze pralki były zawodne. Jednak atrakcyjność była tu bardziej związana ze statusem niż z użytecznością.

Napięcie między doborem płciowym a doborem naturalnym — oraz ich wzajemne oddziaływanie — jest naprawdę ważne. Wiele innowacji nie powstałoby, gdyby ludzie nie mieli potrzeby sygnalizowania swojego statusu[49], ale czy to samo ma miejsce w naturze? Innymi słowy, jak pyta Geoffrey Miller, czy dobór płciowy może stanowić „wsparcie na wczesnym etapie rozwoju" najlepszych eksperymentów natury? Na przykład czy sygnalizacja płciowa u ptaków w postaci prezentowania skrzydeł[50] przyczyniła się do ich rozwoju, a w efekcie do latania? Czy zdolność ludzkiego mózgu do przyswajania sobie i posługiwania się słowami rozwinęła się bardziej w celu uwodzenia niż jakimkolwiek innym? Dzięki niej możecie choćby przeczytać to zdanie. Większość osób — na tyle, na ile jest to możliwe — będzie pomijać zasługi doboru płciowego, ponieważ kiedy przynosi on efekty, łatwiej mówić o doborze naturalnym.

Dlaczego tak trudno pogodzić nam się z faktem, że życie nie ogranicza się do zachowań prowadzących do większej wydajności, ale że jest w nim także miejsce na pokazywanie bogactwa? To prawda, że kosztowna sygnalizacja ekonomicznie może się wydawać nieefektywna, ale ta nieefektywność składa się czasem na tak ważne cechy społeczne, jak wiarygodność i zaangażowanie — uprzejmość i dobre maniery w bezpośrednich kontaktach to przecież nic innego jak kosztowne sygnały. Dlaczego ludziom bardziej odpowiada to, że natura jest kimś w rodzaju księgowego niż marketingowca? Czy powinniśmy gardzić kwiatami,

ponieważ są mniej pożyteczne niż zboża? Nawet wielki naukowiec i współpracownik Darwina, Wallace, nie cierpiał koncepcji doboru płciowego; z jakiegoś powodu zalicza się ją do tych pomysłów, w które większość ludzi — a zwłaszcza intelektualistów — po prostu nie wierzy.

3.11 – O ZNACZENIU TOŻSAMOŚCI

Trzeba pamiętać, że tego rodzaju mutualizm, jaki występuje u pszczół i kwiatów, nie ma sensu, jeśli nie towarzyszą mu pewne charakterystyczne cechy konkretnego kwiatu, odróżniające go od innych — sama poprawa jakości nektaru nie powoduje bowiem zwiększenia lojalności pszczół. Kwiaty, które nie mają tych charakterystycznych cech, równie dobrze mogłyby oferować swój nektar za darmo, nie zyskując nic w zamian, bo pszczoły następnym razem po prostu mogą odwiedzić mniej wydajne, ale tak samo wyglądające kwiaty w pobliżu. Z czasem kwiaty zaczęłyby produkować coraz mniej nektaru, obniżając tym samym standardy, licząc tylko na to, że bardziej wydajne kwiaty obok wciąż będą przyciągać pszczoły.

Warto się zastanowić, czy taki sam proces — jak ten w naturze — zachodzi również w biznesie. Czy istnienie marek jest konieczne do funkcjonowania kapitalizmu?

3.12 – ELEKTRYCZNE DESKOROLKI I CZEKOLADA. DLACZEGO SPECYFIKA MA ZNACZENIE

Wielu z was, moi czytelnicy, jest pewnie za młodych, by pamiętać, jakie walki toczono kiedyś o lalki Cabbage Patch lub figurki Buzza Astrala[51], ale możemy się na chwilę zatrzymać i przypomnieć sobie gorączkę przedświąteczną pod koniec 2015 roku, ponieważ jest to ważna lekcja na temat ekonomicznego znaczenia marek.

Mówię mianowicie o deskorolkach elektrycznych. Były one produkowane przez różne firmy w chińskim Shenzhen i nie miały jednego ustalonego miana, nazwy wymyślali zatem nie ich producenci, lecz lokalni dystrybutorzy. Produkcja deskorolek nie została zlecona przez jakąś jedną dużą firmę, ale stanowiła wynik eksperymentów: niezwykłe początki deskorolki stanowią więc rzadki przykład tego, co się dzieje z innowacjami, które nie mają swojej marki.

Deskorolka jest ciekawym sprzętem i jestem pewny, że jak wielu innych chcieliście ją wypróbować albo kupić, ale z jakiegoś powodu tego nie zrobiliście, prawda? Przede wszystkim, jak sądzę, nie wiedzieliście, którą wybrać — jedne miały światełka lub głośniczki na Bluetooth[52], inne cechowały się większymi kołami, poza tym różniły się ceną. A że nie było rozpoznawalnych marek, trudno było się w tym wszystkim rozeznać — jak zauważyli bowiem neuronaukowcy: nie tyle wybieramy markę, ile kierujemy się marką, aby dokonać wyboru. A kiedy nie potrafimy wybrać, uznajemy, że najbezpieczniej będzie nic nie robić.

Temu produktowi przydałaby się marka. Bez marki, która by go wyróżniała, produkt z pewnością nie będzie ulepszany. A klienci nie będą mogli dokonać satysfakcjonującego wyboru ani docenić najlepszego producenta.

Po drugie, chyba każdy z nas czułby się dziwnie, kupując produkt, który kosztuje kilkaset funtów, a nie ma nawet rozpoznawalnej nazwy. Robin Wight, brytyjski specjalista od reklamy, nazywa tę potrzebę „odruchem reputacji” — choć instynktowna i raczej nieuświadamiana, jest ona też w pełni racjonalna, ponieważ generalnie wiadomo, że w przypadku sprzedaży złego produktu znana marka ma więcej do stracenia niż ta, która nie ma ugruntowanej pozycji na rynku[53]. Wreszcie, podczas gdy zastanawialiśmy się nad zakupem tego produktu, dotarły do nas informacje, że kilka deskorolek w trakcie ładowania się zapaliło, co w jednym przypadku doprowadziło nawet do pożaru domu. Wprawdzie były to pojedyncze przypadki, ale skoro nie wiadomo, jakich dotyczyły marek, zdarzenia te wpłynęły na postrzeganie całej branży.

Bez informacji zwrotnej od użytkowników deskorolek żaden producent nie widział więc potrzeby udoskonalania produktu, bo nie miałby z tych ulepszeń żadnych zysków. W rezultacie w branży tej doszło do obniżenia standardów, a sam innowacyjny dotąd produkt i jego jakość okazały się fiaskiem. Po co bowiem tworzyć lepszy produkt, skoro nikt nie będzie wiedział, kto tego dokonał? A ponieważ żaden producent nie zdecydował

się na ulepszanie deskorolki, produkt ten ostatecznie niemal zniknął z rynku. Sytuacja może się jednak odwrócić, jeśli pojawi się lepsza wersja takiej deskorolki lub jakaś znana firma, typu Samsung, zdoła sprytnie połączyć swoją nazwę z najlepszym tego rodzaju produktem. Warto zauważyć, że na równie chaotycznym rynku waporyzacji już zaczynają się pojawiać marki — takie jak Juul czy Vype.

Rozwiązaniem problemu opisanego przez George'a Akerlofa w opublikowanym w 1970 roku w „Quarterly Journal of Economics" artykule *The Market for Lemons* mogą być drogie reklamy i marki. Problem ten znany jest jako „asymetria informacji" — polega on na tym, że więcej na temat produktu wie sprzedawca, który go sprzedaje, niż klient zainteresowany jego zakupem. Tego doświadczyli na własnej skórze obywatele krajów bloku wschodniego w okresie socjalizmu; marki uważano tam za „niemarksistowskie", dlatego chleb był określany po prostu jako „chleb". Skoro wszystkie bochenki wyglądały tak samo, klienci nie mieli pojęcia, gdzie dany bochenek został upieczony, kogo winić, jeśli znajdowali w nim robaki, ani jak unikać takiego chleba w przyszłości. Niezadowoleni klienci nie mogli zatem złożyć skargi na producenta, a zadowoleni nie mogli okazać mu uznania choćby poprzez zakup w przyszłości tylko jego produktu. W ten sposób chleb stał się śmieciem.

Podobnie wyglądała w tych krajach na przykład produkcja nitów. Zwykle fabryka dostawała nakaz wyprodukowania określonej liczby nitów miesięcznie. Te niemarkowe nity były następnie przewożone do centralnego magazynu, gdzie składowano je razem z nitami ze wszystkich innych fabryk. Stamtąd zaś nity, których pochodzenie było już nie do ustalenia, rozwożono tam, gdzie były potrzebne. Sowieci wkrótce odkryli, że skoro nity nie mają żadnych oznaczeń fabrycznych, to nikomu nie zależy na tym, by były dobre, a zatem ilość nie szła w parze z jakością. Aby

wyprodukować milion nitów miesięcznie, najłatwiej było to zrobić byle jak, co skutkowało niekiedy na przykład zatonięciem jakiegoś statku — nie było wówczas wiadomo, która fabryka zawiniła, ponieważ nity zostały rozdystrybuowane, pozostając anonimowe. W końcu reżim przełknął swą ideologiczną dumę i nakazał tłoczenie nazw fabrycznych na nitach — w ten sposób przywrócono mechanizm sprzężenia zwrotnego, a wraz z nim właściwy poziom jakości produktów.

Niedawno poznałem kobietę, która żyła w Rumunii w czasach socjalizmu. Opowiedziała mi, że popularny w owym czasie baton czekoladowy produkowano tam w trzech fabrykach, więc produkty istotnie różniły się jakością, a zatem pod tą samą nazwą powstawały trzy rodzaje batonów o różnej zawartości czekolady. Na wewnętrznej stronie opakowania można było dostrzec kod alfanumeryczny, jakim — prawdopodobnie ze względów bezpieczeństwa — oznaczano, która z trzech fabryk wyprodukowała dany baton. Matka mojej znajomej, będącej wówczas młodą dziewczyną, kazała jej kupować tylko ten baton, na którego opakowaniu, pod zagięciem, widniała litera „B”; jeśli była tam inna litera, dziewczyna miała go po prostu nie kupować.

Bez sprzężenia zwrotnego, które umożliwiają charakterystyczne, wyróżniające się płatki kwiatów lub marki, nie może być mowy o wzroście jakości. Mechanizm ten działa, ponieważ zarówno owady, jak i ludzie uczą się rozróżniać mniej i bardziej wartościowe rośliny lub marki, a potem zgodnie z tym postępują. W przeciwnym razie nikomu nie zależałoby na tym, aby ulepszać swoje produkty, ponieważ nie przynosiłoby to żadnych korzyści. Łatwo też zrezygnować z dbałości o jakość, skoro korzyści osiąga się w krótkim czasie, a konsekwencje ponoszą wszyscy w równym stopniu. To pozwala wyjaśnić, dlaczego rynek docenia obecność konkurencyjnych

produktów, które wyróżniają się na tle innych — dzięki temu widać, jak ważna jest kontrola jakości i innowacje.

Kilka lat temu w Wielkiej Brytanii doszło do kryzysu zaufania społecznego dotyczącego dostaw mięsa, ponieważ stwierdzono, że do certyfikowanej wołowiny bezprawnie dodawano pewne ilości koniny[54]. Chociaż nikt od tego nie umarł — ani nawet nie zachorował — i tak zaufanie do przemysłu spożywczego znacząco spadło; zresztą słusznie. Nie dotyczyło to markowej wołowiny (McDonald's wyszedł z tego skandalu bez szwanku) — skażona wołowina była zwykle oznaczona jako „certyfikowana wołowina z różnych źródeł". Firma, która dostarczyła skażone mięso, wiedziała, że jej produkt zostanie zmieszany z produktami innych firm, toteż nie obawiała się wstydu związanego z możliwą utratą reputacji i nie miała oporów, by do wołowiny dodawać mięso innego pochodzenia.

Ma to znaczenie o tyle, że w marketingu dyskusje na temat marek dotyczą zwykle niewielkich różnic pomiędzy produktami dobrej jakości. Często zapomina się jednak, że bez dbałości o jakość nie byłoby zaufania do rynków, co oznacza, że nawet świetne pomysły mogą się zakończyć porażką.

> **Branding to nie tylko coś, co można dodać do świetnych produktów — to warunek ich istnienia.**

Już w czasach prehistorycznych ewolucja rozwiązała problem asymetrii informacji oraz zaufania w przypadku kwiatów i pszczół. Pszczoły istnieją od co najmniej 20 milionów lat, rośliny kwitnące — znacznie dłużej. Moja analogia między sygnalizacją w świecie biologicznym a reklamą w świecie komercyjnym może wyjaśnić to, co obserwuję od lat: jeśli rozmawia się z ekonomistami, zwykle nie cierpią reklamy i ledwo ją rozumieją, ale jeśli

rozmawia się z biologami, oni pojmują ją w lot. Przez wiele lat najbardziej życzliwym słuchaczem, jakiego miałem, kiedy współpracowałem z londyńskim „The Economist”, nie był wcale dziennikarz zajmujący się sprawami marketingu (który chyba naprawdę nienawidził reklamy), ale ten, który pisał o nauce, z wykształcenia biolog ewolucyjny.

---

[1] Niezależnie od tego, czy jest to prawda, czy nie, przekonanie, że każdy pracownik powinien mieć porządne kwalifikacje, wydaje się bardzo niemieckie.

[2] Amerykańscy czytelnicy powinni pamiętać, że w Londynie układ ulic nie tworzy regularnej, oznaczonej numerami siatki, ale każda ulica ma swoją nazwę; co gorsza, w różnych częściach miasta mogą występować ulice o tej samej nazwie.

[3] *Suplemento aeropuerto* (hiszp.) — dopłata za jazdę na lotnisko (przyp. tłum.).

[4] Londyński system nie jest oczywiście bez wad. w 2009 roku taksówkarza Johna Worboysa skazano za dwanaście gwałtów i napaści na tle seksualnym (a podejrzewano go o popełnienie także wielu innych przestępstw), ale takie przypadki zdarzają się naprawdę rzadko. W Londynie w 2016 roku trzydziestu jeden licencjonowanych taksówkarzy oskarżono o przestępstwa seksualne, ale nie było wśród nich żadnego kierowcy czarnej taksówki.

[5] Gra w ultimatum i dylemat więźnia to teoretyczne ćwiczenia, które pozwalają badać, w jaki sposób skutecznie nawiązać współpracę. Sprawdźcie je w Google, jeśli chcecie, ale pamiętajcie, że są to stworzone sztucznie programy.

[6] Znam tylko jeden przypadek zaangażowania się w jednorazową, kosztowną transakcję z nieznajomym i, jak można było przewidzieć, zakończyła się ona katastrofą. Jeden z moich przyjaciół przeprowadził się bowiem z Anglii do Australii i chciał kupić używany samochód. Właściciel samochodu poprosił go o spotkanie na parkingu przed supermarketem. Jak wyjaśnił mój przyjaciel: „Wydawało mi się to dziwne, ale dopiero co przyleciałem do Australii i po prostu założyłem, że tak się tu właśnie wszystko odbywa”. Kupił więc samochód, który okazał się kradziony.

[7] Jeśli sklep obsługuje głównie turystów, wszystkie te ustalenia mogą się okazać fałszywe — a przynajmniej tak było do czasu pojawienia się strony TripAdvisor, kiedy to bezkarnie można było oszukiwać przyjezdnych.

[8] Nawiązanie do książki Nassima Nicholasa Taleba, *Na własne ryzyko* (*Skin in the game*, 2018) (przyp. tłum.).

[9] Być może dlatego firmy tak chętnie zatrudniają absolwentów. Ktoś, kto włożył sporo

wysiłku w zdobycie dobrej pracy, raczej nie zaprzepaści tej „inwestycji”, kradnąc z biura laptopy.

[10] Myślę, że sporo osób w ostatni dzień swojej pracy kradnie różne przedmioty, nazywając je później „pamiątkami”. Kradzież dokonana pierwszego dnia w pracy byłaby znacznie bardziej ryzykowna.

[11] I tak się dzieje. Wygląda na to, że duże ryby są zadziwiająco lojalne wobec swoich „czyścicieli”.

[12] W branży szkoleniowej powszechnie wiadomo, że największym zyskiem firmy inwestującej w szkolenia pracowników jest ich lojalność.

[13] Było to w latach dziewięćdziesiątych XX wieku.

[14] Pewnego razu jeden z reklamodawców zastosował zasadę kosztownej sygnalizacji, płacąc za reklamę w telewizji, by dotrzeć do grupy docelowej złożonej z zaledwie dwustu czy trzystu osób. Odbiorcami byli dyrektorzy brytyjskich filii dużych amerykańskich korporacji. Prawie wszyscy byli Amerykanami, więc pod koniec lat osiemdziesiątych firma ta zamówiła reklamę, która miała być wyemitowana w brytyjskiej telewizji podczas transmisji Super Bowl na Channel 4. Futbol amerykański był wtedy w Wielkiej Brytanii jeszcze prawie nieznany, przez co czas antenowy okazał się wyjątkowo tani. Dla tych Amerykanów był to pewnie jedyny program w brytyjskiej telewizji, który zamierzali obejrzeć w ciągu roku. I to do nich kierowano „reklamę w trakcie Super Bowl”. Dla nas, Brytyjczyków, była to natomiast zwykła reklama emitowana w przerwie meczu mało znanej dyscypliny sportu o niezrozumiałych zasadach.

[15] Jestem przekonany, że tak. Drugie zaproszenie może bowiem wzbudzić niepokój, że na weselu trzeba będzie na przykład zapłacić za alkohol — skoro bowiem zapraszających nie stać na znaczek, nie będzie ich zapewne także stać na kosztowne trunki, prawda?

[16] Dzieci w wieku, w którym uczą się raczkować, mają dość ograniczone upodobania, jeśli chodzi o jedzenie, co chroni je przed ryzykownymi eksperymentami.

[17] Ostatnio mój przyjaciel ekonomista, Nicholas Gruen, odwiedził Barcelonę i zobaczywszy bazylikę Sagrada Familia Gaudiego, powiedział: „Boże, gdyby nie modernizm, cały XX wiek mógłby wyglądać tak wspaniale!”.

[18] Nawiasem mówiąc, modernizm w architekturze nie jest stylem „efektywnym”. Łuki lepiej bowiem niż belki podtrzymują ciężar, a płaskie dachy nie sprawdzają się pod względem technicznym. Ale architektura modernistyczna, podobnie jak doradztwo w zakresie ekonomii i zarządzania, jest dobra w pozorowaniu wydajności.

[19] Mając więcej niż cztery lata, nie możesz nabazgrać czegokolwiek na kartce papieru.

[20] *Fontannę* (1917) Marcela Duchampa uznaje się za dzieło sztuki właśnie dzięki odwadze, jaką się wykazał.

[21] Przepraszam, powinno to raczej zabrzmieć: „Prozę łatwiej się pisze niż wiersze; jej siła perswazji jest zatem mniejsza”. Chociaż mówi się, że poezja ma się nie najlepiej,

z przyjemnością ostatnio przeczytałem, że Wayne Rooney pisze wiersze miłosne dla swojej żony, Coleen. Trudno wyrazić swoje oddanie ukochanej w wiadomości e-mailowej.

[22] Przepraszam, powinno to raczej zabrzmieć: „Dodając do tekstu muzykę, otrzymujemy coś niesamowitego: w jakiś sposób nadajemy bowiem słowom znaczenie, nawet jeśli nie mają one sensu”; jak w przypadku *Ody do radości* i muzyki Beethovena.

[23] Każdy, kto miał do czynienia z herbaciarniami lub kawiarniami na brytyjskiej prowincji, wie, że zwykle są otwarte w najdziwniejszych godzinach na świecie.

[24] Chociaż neon byłby bardziej odpowiedni dla amerykańskiej restauracji niż dla brytyjskiej kawiarni.

[25] Znam jeden sklep sieci John Lewis, który mógłby podwoić sprzedaż, gdyby umieścił odpowiednią tablicę przy wjeździe na parking.

[26] Ostatnie słowa umierającego J. Sainsbury’ego, twórcy sieci Sainsbury’s, brzmiały: „Pamiętajcie, by sklepy były dobrze oświetlone”.

[27] Zacząłem częściej bywać w jednej z lokalnych restauracji, gdy odkryłem, że znajduje się za nią miejski parking.

[28] Nigdy nie pracowałem dla żadnej z wielkich firm, takich jak McKinsey, Bain czy Boston Consulting Group, więc może je źle oceniam, ale uważam, że nie zarobicie zbyt wiele na tych technokratycznych organizacjach, jeśli będziecie mówić o meblach.

[29] Jak powiedział kiedyś Cole Porter.

[30] Zależność między kwiatami a pszczołami naukowo nazywa się mutualizmem. Wybaczcie, że tak często wspominam w tej książce o pszczołach, ale właśnie na przykładzie mutualizmu najlepiej widać, jak można nawiązać i utrzymać uczciwą współpracę.

[31] Nie pojadę przecież do oddalonej o osiemdziesiąt kilometrów restauracji, nie mając pewności, że tamtejsze jedzenie jest naprawdę pyszne.

[32] Mówiąc o wyrazistości, nie myślę tylko o bodźcach wzrokowych. Ważniejszy może być bowiem zapach — ale również trudniejszy do naśladowania dla innych roślin. Podobno jednak „pszczoły nie tylko rozpoznają kwiaty po kolorze i zapachu, lecz umieją także rzekomo wyczuwać ich pole elektryczne” (co odkryto całkiem niedawno).

[33] Być może dlatego niektóre gatunki storczyków są tak rzadkie, a wiele z nich kwitnie tylko na początku sezonu, czyli zanim pszczoły się zorientują.

[34] Dokładnie tak, jak dzięki TripAdvisorowi i innym systemom oceny zmieniły się reguły gry.

[35] Lub wręcz jednorazowo, jak w przypadku planu emerytalnego czy usług pogrzebowych.

[36] Pszczoły przekazują sobie informacje na temat miejsc z nektarem i pyłkiem w formie tanecznych ruchów, za pomocą których wskazują kierunek innym osobnikom.

[37] Pewne nieszkodliwe amerykańskie węże upodabniają się wyglądem do jadowitych węży koralowych. Warto w tym przypadku zapamiętać, że „gdy czerwony łączy się z czarnym, wąż jest dla człowieka niegroźny, ale gdy czerwony łączy się z żółtym, wąż jest dla człowieka zabójczy”.

[38] W bardziej sprawiedliwym świecie imię Zahawiego byłoby znacznie lepiej znane.

[39] Biedronki na przykład wydzielają nieprzyjemną w smaku substancję chemiczną, a kropki widoczne na ich skrzydłach pokrywowych wskazują na to, że owady te są niejadalne.

[40] Zanim zwolnicie kogoś, kto popełnia błędy ortograficzne lub gramatyczne, przypomnijcie sobie tę historię. Wallace, jeden z największych umysłów w dziedzinie biologii, porzucił szkołę jako czternastolatek. W swoim słynnym piśmie do Towarzystwa Linneuszowskiego z 1858 roku tak opisywał ewolucję: „Działanie tej zasady jest w istocie takie samo jak w przypadku odśrodkowego regulatora silnika parowego, który sprawdza i koryguje wszelkie nieprawidłowości tuż przed tym, gdy staną się widoczne. I w podobny sposób brak równowagi w królestwie zwierząt nie może osiągnąć żadnej znacznej wielkości, ponieważ od początku staje się odczuwalny, sprawiając, że egzystencja jest utrudniona i prawie na pewno zagrożona wyginięciem” (cytat na podstawie książki *Strategie choreograficzne. Nowe perspektywy* Tomasza Ciesielskiego). Cybernetyk Gregory Bateson zauważył w latach siedemdziesiątych XX wieku, że Wallace, choć przedstawiał to jako analogię, „powiedział prawdopodobnie najważniejsze słowa, jakie padły w dziewiętnastym stuleciu”. Używając języka systemów złożonych, wyraził zasadę samoregulacji systemów i sprzężenia zwrotnego.

[41] Tak samo można by interpretować czerwień kurtek osiemnastowiecznych brytyjskich żołnierzy: „Jestem takim twardzielem, że nie muszę się chować po krzakach jak jankesi”.

[42] Pełny tytuł brzmiał *The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex* (*O pochodzeniu człowieka i doborze w odniesieniu do płci*) (1871).

[43] Jego teoria nosi nazwę hipotezy doboru ucieczkowego (przyp. tłum.).

[44] Przynajmniej w mojej okolicy.

[45] Mam wrażenie, że rosyjska oligarchia przejawia pewne cechy tego drugiego z rywalizujących plemion.

[46] Na przykład lepiej jeśli mężczyźni wykazujący cechy socjopatów mają ambicję posiadania dużego jachtu niż kierowania tajną policją.

[47] Towary, które im droższe, tym chętniej są kupowane.

[48] Być może zauważyliście, jak mało jest znanych Belgów — a to dlatego, że każdy znany Belg (na przykład Magritte, Simenon lub Brel) powszechnie uważany jest za Francuza. Podobnie jest w przypadku doboru płciowego: kiedy bowiem przynosi oczekiwane efekty, ludzie przypisują ten sukces naturalnej selekcji.

[49] Przez dobrą dekadę samochody były uważane za gorszy środek transportu od koni —

a zatem to nie dążenie do „użyteczności”, lecz zamiłowanie do nowości i poszukiwanie sposobów na wyrażenie statusu materialnego dały początek Ford Motor Company; sam Henry Ford bywał w młodości „piratem drogowym”.

[50] Zamiast, jak paw, bez umiaru inwestować w „tylny spojler”.

[51] W latach dziewięćdziesiątych XX wieku (przyp. tłum.).

[52] Po co?

[53] Być może kupilibyście elektryczną deskorolkę, gdyby oferowały ją takie firmy, jak Samsung, LG czy Dyson.

[54] Prawdę mówiąc, gdybyśmy byli Francuzami, nie byłoby mowy o żadnym kryzysie, ale dla Brytyjczyków spożywanie koniny jest po prostu niewyobrażalne.

Część 4. HAKOWANIE PODŚWIADOMOŚCI: SYGNALIZACJA DO SIEBIE SAMEGO

4.1 – EFEKT PLACEBO

Jak wcześniej pisałem, aby zmienić zachowanie innych, należy to robić nie wprost. Dodam jeszcze, że podobnie powinniśmy podchodzić do zmian we własnym zachowaniu.

Na początek przyjrzyjmy się potędze placebo. Mój dziadek był lekarzem — od 1922 roku do połowy lat pięćdziesiątych. Twierdził, że tak naprawdę leczyć zaczął dopiero od momentu, gdy pojawiła się penicylina. wcześniej, przed erą antybiotyków, był kimś w rodzaju znachora — wsparcie psychiczne, jakie dawał swoim pacjentom podczas wizyt, było równie ważne jak działanie leków, które im przepisywał.

Czy placebo lub medycyna niekonwencjonalna w rodzaju homeopatii mają wartość naukową? Cóż, i tak, i nie. A czy pomagają? Czasami tak. Placebo nie jest wprawdzie skuteczne pod względem medycznym, ale niekiedy tak silnie wpływa na psychikę, że w niektórych przypadkach jego efekt jest porównywalny z działaniem leku, zwłaszcza gdy odczuwane dolegliwości — takie, powiedzmy, jak przewlekły ból czy depresja — mają naturę bardziej psychologiczną niż fizjologiczną [1].

Chcę zatem powiedzieć, że nie powinniśmy odrzucać czegoś, co przynosi pewne efekty, tylko dlatego, że nie rozumiemy jego działania, ponieważ nie jest ono do końca zgodne z logiką. Przez ostatnie sto lat ludzie stosowali aspirynę, aby uśmierzyć ból, chociaż nie mieli pojęcia, jak ona w ogóle działa. A gdyby na przykład wierzyli, że aspiryna powstała z łez jednorożców, byłoby to wprawdzie głupie, ale w najmniejszym stopniu nie miałoby wpływu na jej skuteczność.

4.2 – DLACZEGO ASPIRYNA POWINNA BYĆ USPOKAJAJĄCO DROGA

Kilka lat temu przedstawiciele Australian Competition and Consumer Commission (ACCC)[2] złożyli skargę na cztery produkty globalnego producenta dóbr konsumpcyjnych, Reckitt Benckiser: Nurofen Migraine Pain, Nurofen Tension Headache, Nurofen Period Pain i Nurofen Back Pain (na ból migrenowy, napięciowe bóle głowy, ból miesiączkowy i ból pleców). Twierdzili bowiem, że „każdy z tych produktów miał zwalczać określony rodzaj bólu, tymczasem wszystkie zawierały jednakową ilość tego samego składnika aktywnego: ibuprofenu z lizyną"; problem polegał na tym, że wymienione leki były sprzedawane drożej niż preparat podstawowy, mimo że miały identyczny skład.

Chociaż jestem przekonany, że badania przeprowadzone przez australijski urząd były rzetelne, wyciągnięto z nich błędne wnioski. Moim zdaniem bowiem producent nurofenu nie posunął się dostatecznie daleko. Można by sobie przecież wyobrazić jeszcze więcej wariantów leku uśmierzającego ból: „Nurofen dla osób, które nie mogą znaleźć kluczyków do samochodu" lub „Nurofen dla osób, których sąsiedzi lubią słuchać reggae". Te preparaty również nie musiałyby zawierać żadnych dodatkowych składników. jedynym ich wyróżnikiem byłoby opakowanie i złożona obietnica. Wcale nie żartuję. badania nad efektem placebo dowodzą, że markowe środki przeciwbólowe wydają się skuteczniejsze od niemarkowych. Co więcej, promowanie leku jako remedium na ściśle określone schorzenie czy stan, tak jak to zrobił producent nurofenu,

zwiększa siłę placebo, podobnie jak podwyższenie ceny lub zmiana koloru; a zatem wszystko, co robiła firma, zwiększało skuteczność produktu.

W Wielkiej Brytanii aspiryna jest niedroga — to przecież marnotrawstwo, że ten wspaniały lek jest sprzedawany za 79 pensów w szarym opakowaniu, podczas gdy można by go znacznie „ulepszyć", pakując w ładne pudełko, nadając tabletkom czerwony kolor[3] i podwyższając cenę. Bywa, że mam ból głowy, który może uśmierzyć tylko lek za 3,29 funta, a nie za 79 pensów. Staram się więc robić zapasy droższych medykamentów, które kupuję w USA, ponieważ uważam, że są po prostu lepsze.

Tak, dobrze wiem, że to bzdury, ale, jak już stwierdzono, placebo działa nawet wtedy, gdy ludzie mają świadomość, że je otrzymują. Inaczej mówiąc, liść szczawiu złagodzi ból po oparzeniu nogi pokrzywą nawet u Richarda Dawkinsa, bez względu na to, jakie są dowody naukowe na bezużyteczność tej rośliny.

Psycholog Nicholas Humphrey twierdzi, że placebo działa w ten sposób, iż skłania organizm do „inwestowania" własnych zasobów w powrót do zdrowia[4]. Uważa on, że nasz układ odpornościowy został tak ukształtowany w wyniku ewolucji, by radził sobie w trudniejszych niż zwykle warunkach, dlatego trzeba przekonać własną podświadomość, że obecne warunki sprzyjają zdrowieniu, a wtedy układ odpornościowy maksymalnie się zmobilizuje. Pomoc lekarzy (przedstawicieli konwencjonalnej lub niekonwencjonalnej medycyny), różnego rodzaju leki (czy to homeopatyczne, czy antybiotyki) oraz wsparcie psychiczne ze strony krewnych i przyjaciół — wszystko to może wpłynąć na takie przekonanie, niemniej decydenci odrzucają jakikolwiek udział podświadomości w procesie leczenia. w związku z tym niewiele funduszy

przeznacza się na badania efektu placebo, choć ma ono niebagatelne znaczenie [5].

Zrozumienie efektu placebo pozwoliłoby zrozumieć również inne sposoby wywierania wpływu na podświadomość; wyjaśniłoby, dlaczego zachowujemy się czasem irracjonalnie, co ma związek z zachodzącymi w podświadomości procesami — zarówno naszymi, jak i innych osób. Niechęć do wykorzystywania efektu placebo tylko potwierdza bowiem ogólną niechęć do poszukiwania psychologicznych rozwiązań problemów, zwłaszcza gdy są one sprzeczne z intuicją lub nie do końca logiczne. Pozwólcie, że to wyjaśnię.

Efekt placebo, podobnie jak wiele innych przykładów alchemii, stanowi próbę wywarcia wpływu na naturalne procesy zachodzące w naszym umyśle lub ciele. Nasza nieświadomość, a konkretnie „nieświadomość adaptacyjna", jak psycholog Timothy Wilson nazywa ją w *Strangers to Ourself* (2002), nie przetwarza informacji w taki sam sposób, jak świadomość, ani nie posługuje się takim samym językiem, ale to ona w głównej mierze decyduje o naszym zachowaniu. Oznacza to, że nie możemy po prostu w drodze aktu woli dokonać zmian w swojej podświadomości, aby wywołać określony stan emocjonalny, ale musimy tak wykorzystać własne procesy wewnętrzne, nad którymi mamy kontrolę, aby zapanować nad tymi, które jej się zwykle wymykają, lub też tak wykorzystać otoczenie, aby stworzyć warunki sprzyjające osiągnięciu tego stanu.

Zastanówcie się nad tym. Zauważcie, że pewne wyrażenia w ogóle się w języku angielskim nie pojawiają [6]:

1. „Postanowiłem się nie wściekać".
2. „On planuje się zakochać jutro o 16.30".
3. „Zdecydowała, że nie będzie się już czuła w jego obecności nieswojo".

4. „Postanowiła, że od tej chwili nie będzie się już bała wysokości” [7].
5. „Postanowił polubić pająki i węże”.

Nad takimi stanami nie mamy bezpośredniej kontroli, są one raczej efektem instynktownych, automatycznych reakcji. Powód emocji, które nas przepełniają, można wyjaśnić ewolucyjnie. emocje można bowiem dziedziczyć, a racjonalizacji trzeba się nauczyć; oznacza to, że w wyniku ewolucji niezawodnym sposobem reagowania okazały się emocje, a nie racjonalizacja. Abyśmy mogli przetrwać, zostaliśmy na przykład wyposażeni przez naturę we wrodzony lęk przed wężami, a zatem nie polegamy tylko na nauce przekazywanej z pokolenia na pokolenie, że węży należy unikać. Z tego rodzaju atawizmami po prostu się rodzimy.

Tak samo jest w przypadku funkcjonowania ludzkiego organizmu. Wiemy, że są takie funkcje, których nie jesteśmy w stanie kontrolować: nie mogę sprawić, by źrenice zwężały mi się i rozszerzały na zawołanie, nie mogę też przyspieszyć lub spowolnić swojego tętna, każąc sercu bić szybciej lub wolniej; że nie wspomnę o innych funkcjach organizmu, takich jak trawienie, pobudzenie seksualne, czynności wydzielnicze trzustki, funkcje układu hormonalnego lub działanie układu odpornościowego. Ze zrozumiałych powodów procesy te zachodzą bez udziału świadomości [8]. Można je traktować jako „automatyczny” tryb działania naszego organizmu, podobnie jak jest w przypadku aparatu fotograficznego — jest to bardzo przydatne, gdy chcemy zrobić przyzwoite zdjęcie, nie zawracając sobie głowy ustawianiem przesłony i czasu otwarcia migawki czy regulowaniem ostrości.

4.3 – JAK MOŻEMY „HAKOWAĆ” TO, CZEGO NIE MOŻEMY KONTROLOWAĆ

Podobnie jak w przypadku automatycznego trybu działania aparatu fotograficznego, tak i w przypadku autonomicznych układów w ludzkim ciele, choć nie możemy ich w pełni kontrolować, jesteśmy w stanie je „hakować”, wpływając na nie w inny sposób, na przykład stwarzając warunki do wystąpienia oczekiwanej reakcji. Pozostając przy analogii do fotografii, wyobraźcie sobie, że macie aparat fotograficzny, który działa tylko w trybie automatycznym, i chcecie uzyskać celowo prześwietlone zdjęcie. Aparat nie ma jednak pokrętła, które pozwoliłoby ustawić dłuższy czas otwarcia migawki lub zwiększyć przesłonę, możecie jednak osiągnąć taki efekt, celując obiektywem w coś ciemnego, włączając tym samym automatyczną ekspozycję, a potem przesuwając go z powrotem na lepiej oświetlony obiekt.

Jeśli chodzi o samochody, zawsze byłem — co raczej mało spotykane u Europejczyków — zwolennikiem automatycznej skrzyni biegów[9] i, jak każdy, kto prowadził taki samochód, wiem, że szybko można się nauczyć zmieniać biegi za pomocą samego pedału gazu. Dzieje się tak, ponieważ dostrajamy się do funkcjonowania automatycznej skrzyni biegów i w pewien sposób nieświadomie „naginamy” jej działanie do swoich potrzeb. Na przykład wjeżdżając na wzniesienie, możemy zdjąć nogę z gazu, aby zapobiec zmianie biegu na niższy na ostatnim odcinku podjazdu. Zwolennicy samochodów z ręczną skrzynią biegów nie mają tej

umiejętności, ponieważ nabywa się ją, tylko prowadząc przez dłuższy czas „automat”. A zatem można mieć kontrolę nad skrzynią biegów w takim samochodzie, ale trzeba to robić w nieoczywisty sposób. To samo dotyczy naszej wolnej woli: do pewnego stopnia możemy kontrolować swoje działania i emocje, ale w pozostałych przypadkach musimy działać niebezpośrednio.

Taki sposób oddziaływania dotyczy wszystkich złożonych systemów, a automatyczna skrzynia biegów i nasza psychika to tylko dwa tego rodzaju przykłady [10]. Problemy, przed którymi czasem stajemy, wynikają z polityki prowadzonej przez ludzi pokroju kierowców samochodów z ręczną skrzynią biegów, czyli takich, którzy uważają, że zmiany biegu można dokonywać wyłącznie za pomocą dźwigni, a nie — pośrednio — używając pedału gazu. Chodzi więc o to, aby zrozumieć, że prowadzenie „automatu” jest znacznie bardziej twórcze: pozwala bowiem — zamiast postępować według utartych schematów — wykorzystać metody uwodzenia [11].

Wyobraźcie sobie, że chcecie rozszerzyć źrenice, zwiększyć lub zmniejszyć tętno albo wzmocnić układ odpornościowy. Nie uda wam się tego zrobić wysiłkiem woli, ale możecie wykorzystać świadome procesy do uzyskania podświadomych efektów. Możecie na przykład sprawić, by zwęziły wam się źrenice, jeśli będziecie wpatrywać się w zapaloną żarówkę, albo też rozszerzyły się, gdy wejdziecie do ciemnego pokoju [12]. Z kolei tętno można przyspieszyć, uprawiając jogging, a spowolnić je, ćwicząc jogę lub medytując. A jeśli Nicholas Humphrey ma rację, w ten sam sposób można poprawić działanie układu odpornościowego — trzeba po prostu stworzyć warunki, by układ ten zmobilizował się i wykorzystał swoje zasoby na takie procesy, jak gojenie ran lub zwalczanie infekcji. Działania, które trzeba podjąć, by osiągnąć ten cel, mogą początkowo wydać się bezsensowne, ale wynika to z tego, że ich nie rozumiemy.

Właśnie tego rodzaju hakowanie zachodzących bez udziału naszej świadomości procesów emocjonalnych i fizjologicznych budzi podejrzenie, że mamy do czynienia z efektem placebo lub innymi formami alchemii. Lubimy sobie bowiem wyobrażać, że bardziej panujemy nad wszystkim niż w rzeczywistości, co oznacza, że wolimy podejmować bezpośrednie działania, które pozwalają nam utrzymać wewnętrzne złudzenie autonomii, zamiast tych niebezpośrednich, które wydają się mniej logiczne.

4.4 – „ŚWIADOMY UMYSŁ UWAŻA SIĘ ZA GABINET OWALNY, PODCZAS GDY W RZECZYWISTOŚCI JEST BIUREM PRASOWYM”

Nasz świadomy umysł bardzo się stara sprawiać wrażenie, że każde podjęte przez nas działanie jest efektem jego decyzji; w rzeczywistości jest jedynie świadkiem wielu takich decyzji, a części pewnie nawet nie zauważa. Mimo to nadal będzie twierdził, że decyzje zależą wyłącznie od niego. Ktoś powie na przykład: „Zobaczyłem jadący autobus i uskoczyłem na krawężnik”, choć tak naprawdę uskoczył, zanim uświadomił sobie, że nadjeżdża autobus.

Według słów Jonathana Haidta[13] „świadomy umysł uważa się za gabinet owalny, podczas gdy w rzeczywistości jest biurem prasowym”. Autor sugeruje w ten sposób, że wydaje nam się, iż podejmujemy ważne decyzje, tymczasem tak naprawdę przez większość czasu szukamy prawdopodobnej postracjonalizacji podjętej wcześniej z niewiadomych powodów decyzji. Ale to, że możemy ustalić te powody w celu wyjaśnienia *post hoc* swoich działań, nie oznacza, że były to faktyczne powody tamtych działań ani że dzięki racjonalizacji możemy do nich dotrzeć.

Wyobraźcie sobie przedstawicieli nieznanego gatunku, którzy potrafią zasypiać na zawołanie — z pewnością uznaliby nasze zachowanie przed snem za śmieszne. „Zamiast po prostu iść spać, ludzie odbywają dziwny, niemal religijny rytuał — zauważyłby ich antropolog. — Gaszą światła, redukują hałas do minimum, następnie zdejmują z łóżka siedem

dekoracyjnych poduszek, które nie wiadomo po co tam wcześniej ułożyli [14]. Potem leżą w ciemności i ciszy, mając nadzieję, że spłynie na nich sen. A zamiast po prostu obudzić się, kiedy chcą, nastawiają dziwne urządzenie, które o wyznaczonym czasie zaczyna dzwonić, aby przywrócić ich do świadomości. Wszystko to wygląda przecież na absurd". Albo wyobraźcie sobie przedstawicieli innego gatunku, którzy sami decydują, jak bardzo chcą być szczęśliwi. Z pewnością uznaliby cały nasz przemysł rozrywkowy za kompletne marnotrawstwo gospodarcze.

Nie twierdzimy wprawdzie, że potrafimy zasnąć na zawołanie lub że umiemy kontrolować poziom szczęścia, ale przez większość czasu udajemy, że świadomie decydujemy o własnym zachowaniu, dyskredytując inne, mniej oczywiste sposoby stosowane po to, aby hakować procesy, które zachodzą bez udziału naszej świadomości, jakkolwiek byłyby irracjonalne, nieekonomiczne lub absurdalne. Jest to równie frustrujące jak w przypadku kierowcy, który jest przyzwyczajony do manualnej skrzyni biegów i nagle po raz pierwszy siada za kierownicę samochodu ze skrzynią automatyczną. Ktoś, kto nie opanował techniki niebezpośredniego wpływu, może sobie jedynie wyobrazić bezpośrednie działanie w celu osiągnięcia pożądanego efektu, tak jak poniżej:

1. Jeśli chcemy zmienić bieg, musimy przesunąć dźwignię zmiany biegów.
2. Jeśli chcemy, aby ludzie ciężej pracowali, musimy zapłacić im więcej.
3. Jeśli chcemy, aby ludzie rzucili palenie, musimy im powiedzieć, że palenie zabija.
4. Jeśli chcemy, aby ludzie odkładali na emeryturę, musimy dać im ulgę podatkową.
5. Jeśli chcemy, aby ludzie płacili więcej za nasz produkt, musimy go obiektywnie ulepszyć.

6. Jeśli chcemy poprawić jakość podróży koleją, musimy zwiększyć prędkość pociągów.

7. Jeśli chcemy poprawić sobie samopoczucie, musimy bardziej o siebie dbać.

8. Jeśli chcemy, aby ludzie zdrowieli, musimy podać im lek z substancją czynną.

Wyjaśnienie teorii placebo zawdzięczam jej autorowi, Nicholasowi Humphreyowi. Według mnie jest to jedna z najważniejszych teorii w psychologii. Właściwie, biorąc pod uwagę jej możliwe znaczenie dla ludzkiego zdrowia, niepojęty jest dla mnie fakt, że nie wykorzystano jej szerzej, a przynajmniej lepiej nie zbadano. Teoria ta mogłaby przecież zmienić praktykę medyczną, jednak, jak sądzę, ludzie są niechętni pomysłom Humphreya, gdyż mają one posmak alchemii.

W artykule opublikowanym w „New Scientist" z 2012 roku, a poświęconym efektowi placebo zostały przedstawione nowe dowody potwierdzające, że ma on ewolucyjne uzasadnienie[15]. W artykule zasugerowano, że układ odpornościowy ma swoisty „przycisk włączania i wyłączania" kontrolowany przez umysł; a przecież koncepcję tę pierwszy raz przedstawił dekadę wcześniej właśnie psycholog Nicholas Humphrey.

Pete Trimmer, biolog z uniwersytetu w Bristolu, zauważył, że chomiki syberyjskie potrafią zwalczać infekcje w zależności od tego, przez jak długi czas włączone jest oświetlenie nad ich klatkami — im więcej godzin gryzonie spędzały w świetle (będącym odpowiednikiem letnich dni), tym silniejsza była ich reakcja immunologiczna. Trimmer wyjaśniał te różnice tym, że działanie układu odpornościowego wymaga wielkich nakładów energii, dlatego dopóki infekcja nie zagraża życiu, będzie czekał na sygnał, że walka z nią nie zaszkodzi zwierzęciu w inny sposób. Wygląda na to, że chomik syberyjski podświadomie łatwiej zwalcza infekcję latem, bo mając

zapasy żywności, dysponuje energią potrzebną na reakcję immunologiczną organizmu. Model Trimmera wykazał, że w trudnych warunkach zwierzęta stawiają czoło infekcjom, równocześnie oszczędzając zasoby.

Humphrey uważa, że ludzie podświadomie reagują na pozorowane leczenie, wierząc, że pozwoli im ono zwalczyć infekcję bez nadmiernego obciążania organizmu. W populacjach, którym nie brakuje pożywienia, teoretycznie możliwe jest wywołanie reakcji immunologicznej w dowolnym momencie, ale według Humphreya nasza podświadomość nie jest jeszcze na to gotowa — dlatego potrzebujemy placebo, aby przekonać umysł do wywołania reakcji immunologicznej.

4.5 – JAK PLACEBO POMAGA NAM DOSTOSOWAĆ SIĘ DO LEPSZYCH WARUNKÓW

Co ciekawe, zdaniem Humphreya nasz organizm dzięki układowi odpornościowemu jest w stanie przetrwać w znacznie trudniejszych warunkach niż te, w których żyje na co dzień[16]. Pokolenie moich rodziców przeżyło ciężki okres, kiedy brakowało jedzenia w trakcie drugiej wojny światowej, a potem kiedy przez długi czas było ono racjonowane. Moja ciotka jeszcze wiele lat po wojnie nie była w stanie z tego powodu wyrzucić jedzenia, nawet gdy produkty przechowywane przez nią zbyt długo w lodówce się zepsuły i stanowiły zagrożenie dla jej zdrowia — o jej stosunku do wyrzucania żywności zdecydował zatem czas, gdy tej żywności powszechnie brakowało.

W taki to sposób układ odpornościowy się ukształtował, by człowiek mógł przeżyć w warunkach znacznie trudniejszych niż obecne. Kiedyś nie można było ryzykować marnowania zasobów, ponieważ ludziom stale groziła śmierć głodowa, zamarznięcie lub niemożność zwalczenia groźnej infekcji[17]. Aby dostosować reakcję immunologiczną organizmu do łagodnych warunków, w jakich żyjemy współcześnie, trzeba sięgnąć do wspomnianych przeze mnie wcześniej „nieszkodliwych bzdur”[18]. Przypuszczam, że to właśnie robił mój dziadek lekarz w czasach, gdy nie znano jeszcze antybiotyków, a on bawił swoich pacjentów żartami i zachęcał ich, by dobrze wypoczęli, wygrzali się w łóżku, zdrowo się odżywiali i od czasu do czasu napili się trochę whisky; być może

przepisywał im także jakieś nieskuteczne pigułki, które mimo to działały, bo dzięki odpowiedniej sugestii organizm pacjenta wchodził w „tryb zdrowienia”.

Kiedy spotkałem się z Nicholasem Humphreyem w indyjskiej restauracji w Londynie[19], rozwijał swoją teorię na temat zdrowia i odporności, uwzględniając w niej kwestię hakowania własnego układu odpornościowego. Uważał bowiem, że warto stosować niebezpośrednie metody osiągania pewnych stanów fizjologicznych i emocji, których podobnie jak reakcji immunologicznej nie można świadomie wywołać, a tylko ją sprowokować. Humphrey wspomniał mi wtedy o placebo odwagi, czyli pomyśle na to, jak odważyć się na więcej, niż bylibyśmy w stanie, podejmując świadomą decyzję.

Zastanówmy się przez chwilę nad tą kwestią. Odwaga dla większości osób nie jest stanem wywoływanym świadomie, a zatem nie odpowiada zasadzie działania manualnej, tylko automatycznej skrzyni biegów[20]. Gdy dziecko zaczyna chodzić do szkoły podstawowej, matka mówi mu: „Bądź dzielny”, a przecież nie może ono spełnić jej prośby, ponieważ nie można wywołać w sobie odwagi — tak samo jak nie można się zmusić do natychmiastowego zaśnięcia. Na tej samej zasadzie, jak wyjaśnił mi Humphrey, wiele praktyk wojskowych i sprzętu — flagi, bębny, mundury, musztra, symbole, maskotki w strojach żołnierzy i tak dalej — może służyć jako placebo odwagi, a więc pomagać żołnierzom wzbudzać w sobie męstwo i solidarność.

Podobnie jak w przypadku zasypiania, aby poczuć odwagę, trzeba świadomie stworzyć sobie warunki sprzyjające temu stanowi. I tak jak zasypianiu służą miękkie poduszki, ciemność i cisza[21], tak odwadze — dźwięki trąbek i bębnów, sztandary, mundury, poczucie koleżeństwa i tak dalej. Poza tym żołnierze mieszkają razem, mówią o sobie „towarzysze

broni”, maszerują w równym rytmie, noszą takie same mundury i są przydzielani do grup, które stanowią dla nich coś na kształt rodziny, takich jak plutony, pułki i dywizje — wiele z tych elementów sprawia, że mają złudne poczucie gotowości, by za swoich „braci” oddać nawet życie.

Teoria placebo ma sens w przypadku wielu zachowań, które początkowo wydają się absurdalne — należy bowiem do tych idei, które nas śmieszą, ale zostają w naszej pamięci na długo i pozwalają spojrzeć na pewne działania w zupełnie nowy sposób. Najdziwniejsze jest to, że każdy z nas poświęca sporo czasu i pieniędzy na działania, których zasadniczym celem jest sygnalizacja d o s a m y c h s i e b i e: wiele z podejmowanych przez nas czynności nie służy bowiem przekazywaniu informacji na nasz temat innym, ale tak naprawdę samym sobie[22]. Takie działania psycholog ewolucyjny Jonathan Haidt określa mianem „autoplacebo”. Gdy dobrze to zrozumiemy, wiele z dziwacznych przykładów konsumpcjonizmu nabierze dla nas sensu.

4.6 – UKRYTE POWODY NASZEGO ZACHOWANIA: DLACZEGO KUPUJEMY UBRANIA, KWIATY LUB JACHTY

Istnieje pewna zasada oceniania ludzkich zachowań: nigdy nie nazywajcie czyjegoś zachowania irracjonalnym, dopóki nie dowiecie się, jaki jest jego cel. Kupno ferrari za dwieście pięćdziesiąt tysięcy funtów jako środka codziennego transportu jest oczywiście irracjonalne, skoro za ułamek tej ceny można kupić inny, w pełni sprawny samochód. Z drugiej strony, jeśli samochód ma służyć jako afrodyzjak lub dowód przewagi nad biznesowym rywalem, to honda civic z pewnością nie sprosta tej roli. Nie przepadam za ferrari [23], ale rozumiem, że niektórzy kierowcy zyskują dzięki takiemu autu sporo pewności siebie.

W ramach eksperymentu wymyślam czasem fałszywe hasła reklamowe dla różnych produktów — w szczególności takie, które w bezpośredni, szczery sposób uzasadniają powody ich zakupu. „Kwiaty — niedroga alternatywa dla prostytucji” czy coś w tym rodzaju. Przypominają one hasła pojawiające się w filmie *Było sobie kłamstwo* (2009) [24], który opowiada o świecie, gdzie wszyscy mówią prawdę o wszystkim. „Pepsi — napój na wypadek, gdyby zabrakło coca-coli” [25].

Tworzę te brutalnie szczere hasła, aby pokazać, że większość produktów ma nie tylko „oficjalną” funkcję, ale także pewien ukryty sens. Według mnie główną zaletą zmywarki do naczyń jest nie to, że myje brudne naczynia, ale to, że można je w niej przed nami schować. Z kolei główną

zaletą posiadania przydomowego basenu jest nie to, że można w nim popływać, ale to, że można chodzić sobie po ogrodzie w kostiumie kąpielowym, nie czując się jak idiota. Mój przyjaciel, który został zaproszony na tygodniowy rejs luksusowym jachtem, wyjaśnił mi, dlaczego megalomani tak chętnie kupują sobie luksusowe jachty: „Można zaprosić przyjaciół na wspólne wakacje, a potem przez tydzień traktować ich tak jak kapitan Bligh swoją załogę". Jeśli macie najwspanialszą nawet willę na świecie i zaprosicie do niej gości, to istnieje ryzyko, że zarówno wasi przyjaciele, jak i rywale w końcu wsiądą w samochód i odjadą; ale na megajachcie będą waszymi jeńcami [26].

Problemem (jednym z wielu) gospodarki socjalistycznej jest to, że sprawdza się ona tylko wtedy, gdy ludzie wiedzą, czego chcą i czego potrzebują, oraz gdy potrafią określić i wyrazić swoje potrzeby. W praktyce jednak konsumenci nie tylko nie mają pojęcia, czego pragną, ale nawet nie wiedzą, dlaczego podobają im się przedmioty, które kupują. Jedyną metodą sprawdzenia, czego ludzie naprawdę chcą (a więc jakie są ich „ujawnione preferencje", jak mówią ekonomiści), jest przyjrzenie się produktom, na które wydają pieniądze, w różnych warunkach i sytuacjach. Wymaga to wielu prób, a po drodze pewnie wielu błędów, ale możliwe jest dzięki istnieniu konkurencyjnych rynków i marketingu.

Najciekawsze, jeśli chodzi o Ubera, gdy rozpatrujemy go w kategoriach innowacji, jest to, że nikt nawet nie myślał, że jest potrzebny, zanim się nie pojawił [27]. Firma ta zawdzięcza swój sukces kilku sprytnym sztuczkom psychologicznym. Jedną z ważniejszych jest płatność bezgotówkowa, dzięki której jazdę Uberem traktujemy raczej jak usługę niż transakcję [28].

Zwróćcie jeszcze uwagę na tablicę z przyciskami w windach. Jeden z nich, z napisem „zamknij drzwi", jest o tyle interesujący, że w wielu (jeśli nie we wszystkich) windach to właściwie przycisk placebo — tak naprawdę

nie działa. Ma on tylko sprawiać, że ludzie, którzy są nerwowi, poczują się przez chwilę lepiej, bo zajmą czymś ręce i będą mieć złudzenie kontroli. W rzeczywistości jest to cywilizowana forma worka treningowego. Nie wiem, czy to coś złego; jest to wprawdzie swego rodzaju oszustwo, ale dość niewinne — takie, które ma tylko poprawić ludziom nastrój. A ponieważ jedynym zadaniem przycisku „zamknij drzwi" jest uspokojenie osób nerwowych, więc chyba nie ma znaczenia, czy uda się to osiągnąć w sposób mechaniczny czy psychologiczny [29].

Przyciski placebo są zresztą stosowane częściej, niż nam się wydaje. Przy wielu przejściach dla pieszych są przyciski, które nie spełniają wcale swojej roli, bo światła i tak zmieniają się w określonych odstępach czasu [30]. Jednak także tutaj przyciski stanowią rodzaj nieszkodliwego oszustwa: czy tyle osób czekałoby cierpliwie na wyświetlenie się zielonego ludzika, gdyby nie było przycisku? A czy tyle osób czekałoby, gdyby wyświetlała się informacja, ile sekund pozostało do pojawienia się go? W niektórych krajach, na przykład w Korei i w Chinach, liczba wypadków na skrzyżowaniach znacznie spadła po tym, jak zainstalowano wyświetlacze pokazujące, za ile sekund zapali się zielone światło [31].

Wynika to z faktu, że mózg ssaków jest tak ukształtowany, iż lubią one mieć kontrolę nad otoczeniem i pewność wobec zdarzeń. Najlepszą inwestycją w historii londyńskiego metra służącą poprawie zadowolenia pasażerów nie było przeznaczenie dodatkowych funduszy na przyspieszenie lub zwiększenie częstotliwości kursowania pociągów, ale zainstalowanie na peronach wyświetlaczy informujących podróżnych o tym, ile czasu zostało do przyjazdu następnego pociągu.

Wykorzystajmy ten pomysł do czegoś ważniejszego. Skoro wiemy, że ludzie nie lubią niepewności i że mężczyźni niechętnie poddają się badaniom lekarskim, to czy możemy połączyć te dwie kwestie i znaleźć dla

nich jakieś rozwiązanie? Być może powodem, dla którego mężczyźni nie lubią badań, jest nieświadomy opór spowodowany niepewnością, jaka towarzyszy oczekiwaniu na wyniki? Nie powiedzą nam tego oczywiście wprost, ponieważ sami nie zdają sobie z tego sprawy... Pamiętacie soczewki w zepsutej lornetce? W tej kwestii nie możemy liczyć na logikę, ale warto przeprowadzić pewien test — sprawdźmy, co się wydarzy, gdy obiecamy: „Jeśli podda się pan temu badaniu, prześlemy panu wyniki esemesem w ciągu 24 godzin". Nikt dotąd nie pomyślał, że taka obietnica może mieć jakiekolwiek znaczenie: gdy ktoś wie, ile czasu ma czekać na wyniki od chwili badania, wtedy być może będzie odczuwał mniejszą niepewność, a tym samym mniejszą niechęć do samego poddania się badaniu.

Banki wydające i obsługujące karty kredytowe już na to wpadły i zaczęły stosować obietnice typu: „Złóż wniosek teraz i uzyskaj zgodę w ciągu 12 godzin"; odkryły bowiem — w wyniku testów, eksperymentów lub przez przypadek — że klienci zupełnie inaczej reagują na takie oferty. Bez względu więc na to, czy jesteście zwolennikami badań rynku, czy neoklasycznej ekonomii, musicie wiedzieć, jak ważnym czynnikiem jest odczuwana przez klienta niepewność.

Pomoże nam w tym prosty eksperyment myślowy. Gdyby istniał taki sprzęt medyczny, który zaraz po wykonaniu badania i naciśnięciu odpowiedniego przycisku pozwalałby uzyskać wynik, na przykład informację o zagrożeniu rakiem prostaty, podejrzewam, że większości mężczyzn by się to spodobało. Natomiast jeśli po pobraniu krwi mieliby czekać na wynik dwa tygodnie, ich gotowość do wykonania takiego badania z pewnością byłaby niewielka.

4.7 – O AUTOPLACEBO

Jak się przekonaliśmy, aby zrozumieć sens stosowania akcesoriów wojskowych, takich jak mundury, trąbki, bębny i oznaki władzy, należy rozważać je w kategoriach placebo odwagi. Jakie jednak inne emocje moglibyśmy wywołać za pomocą „placebo Humphreya”? Od razu przychodzą mi na myśl dwa przypadki: potrzeba większej wiary w siebie oraz potrzeba wzbudzania zaufania.

Mam 17-letnie córki bliźniaczki i bardzo je kocham... ale nie wtedy, gdy mamy zaplanowane wyjście z domu. Ich przygotowania wydają mi się wręcz absurdalne: przed wyjściem na jakąkolwiek imprezę czy uroczystość potrafią spędzić półtorej godziny na robieniu makijażu i poprawianiu brwi. Mnie doprowadza do szału codzienna konieczność golenia, dlatego nie potrafię zrozumieć, jak one znoszą te wszystkie zabiegi. Psychologia ewolucyjna wyjaśnia takie irytujące zachowanie moich córek na kilka sposobów: albo chcą wydawać się piękne i atrakcyjne, wysyłając tym samym sygnały płci przeciwnej. Albo starają się utrzymać lub poprawić swoją pozycję wśród własnej płci. Albo też robią to dla samych siebie.

Którekolwiek wyjaśnienie jest właściwe (a przy tym wcale się one nie wykluczają), zachowanie moich córek nie jest wcale odosobnione. Byłem kiedyś na prezentacji dotyczącej branży „piękności”, która obejmuje odzież, perfumy i kosmetyki. Zaskoczył mnie wykres, którego skala prezentowała wartości wyrażone w miliardach dolarów amerykańskich, a roczne wydatki w tysiącach, ale... po chwili się zorientowałem, że te roczne wydatki wynoszą tak naprawdę b i l i o n y dolarów. Okazuje się zatem, że na całym świecie na kobiecą urodę wydaje się więcej niż na edukację [32].

Myślę, że gdy już zrozumiecie ideę placebo, zgodzicie się ze mną, że te dwa biliony dolarów wydawane przez kobiety na poprawianie urody nie mają tak naprawdę na celu przypodobania się płci przeciwnej; szczerze mówiąc, gdyby kobietom właśnie na tym zależało, wystarczyłoby, gdyby nałożyły na siebie skąpe ciuszki — to bowiem najlepiej przemawia do mężczyzn[33]. Poza tym są takie trendy w modzie damskiej, na przykład spodnie z wysokim stanem, które mężczyznom wydają się wręcz odpychające[34]. A zatem prawdopodobne jest, że czas, jaki kobiety poświęcają na zabiegi pielęgnacyjne, ma stanowić swego rodzaju placebo pewności siebie, czyli służyć wywołaniu w sobie emocji, których nie da się uzyskać świadomie[35].

Mężczyźni też stosują oczywiście różnego rodzaju placebo: może to być zamiłowanie do samochodów albo do gadżetów, co, jak wspomniałem, przyczynia się do powstawania nowych produktów. Ale na przykład kupowanie drogich win ma moim zdaniem więcej wspólnego z przerostem ego lub chęcią potwierdzenia własnego statusu niż z przyjemnością. bo czy bardzo drogie wino jest rzeczywiście lepsze niż dobre wino? [36]

Fascynujący obraz tego świata przedstawia film dokumentalny na Netflixie pt. *Sour Grapes* (*Kwaśne winogrona*). Opowiada on o pewnym genialnym indonezyjskim koneserze win, a zarazem oszuście, Rudym Kurniawanie, który był w stanie podrobić słynne burgundy, mieszając ze sobą tańsze wina oraz fałszując oryginalne korki i etykiety. Wpadł dopiero wtedy, gdy próbował sfałszować wina z nieistniejących roczników. Twierdzono jednak, że jego wina były tak doskonałe, że fałszerstwo można było wykryć tylko po etykiecie, nie zaś po smaku samego trunku.

Trudno to przyznać, ale Rudy Kurniawan naprawdę jest alchemikiem. Rozmawiałem z kilkoma ekspertami z branży winiarskiej zajmującymi się winami z najwyższej półki. Twierdzili oni, że jest to tak naprawdę rynek

placebo; jeden z nich nawet przyznał, iż jest tak mało zainteresowany sprzedawanymi przez siebie produktami, że podczas degustacji doskonałych burgundów, które kosztują tysiące funtów za butelkę, wymykał się na piwo. Inny opisał siebie jako „eunucha w burdelu” a zatem kogoś, kogo w ogóle nie kusi promowany przezeń produkt [37].

4.8 – CO DECYDUJE O SKUTECZNOŚCI PLACEBO?

Według Nicholasa Humphreya jedną z zasad zapewniających skuteczność placebo jest wysiłek, niedobór lub poniesiony wydatek. Środki stosowane w ramach medycyny ludowej mogą stanowić skuteczne placebo tylko dlatego, że rośliny, z których są wytwarzane, nie są wcale tak powszechne. Jeśli istnieje obszar, który zasługuje na badania naukowe w przyszłości, to właśnie ten. Obecnie co roku wydajemy wiele miliardów dolarów na opracowywanie coraz lepszych leków, ale — z tego, co wiem — nie inwestuje się zbyt wiele w to, aby lepiej zrozumieć, jak działa placebo; być może za bardzo kojarzy się to z alchemią. Warto byłoby również zbadać, dlaczego pacjenci w szpitalach szybciej wracają do zdrowia, gdy mają z okna widok na drzewa. Zastanawiam się też, jak lekarze mogliby wpłynąć na samopoczucie pacjentów, gdyby w czasie wizyt wykorzystali wiedzę na temat placebo.

Pisząc poprzedni rozdział, byłem chory na grypę[38]. Aby złagodzić jej objawy, przyjmowałem na noc lek o nazwie Night Nurse[39], który powstał w bardzo ciekawy sposób i stanowi podręcznikowy przykład produktu o dość szerokim zastosowaniu. Naukowcy, którzy opracowali skład Night Nurse, mieli wymyślić skuteczny lek na przeziębienie i grypę: udało im się, tyle że lek wywoływał pewien efekt uboczny — nadmierną senność. Byli załamani tym, że będą musieli zacząć pracę od nowa, ale pewien „alchemik” z działu marketingu wpadł na świetny pomysł. „Jeśli zareklamujemy ten preparat jako lek na przeziębienie i grypę do stosowania na noc, to senność, jaką wywołuje, nie będzie wcale problemem, a wręcz

atutem! Lek ten nie tylko więc złagodzi objawy przeziębienia i grypy, ale również pozwoli je przespać”. I tak powstał Night Nurse: wzorcowy przykład magii marketingu.

Ponieważ moja żona miała zamiar w tym czasie wyjechać na kilka dni, powodowana niepokojem o mnie, przeczytała mi zalecenia umieszczone na buteleczce Night Nurse, wiedziała bowiem, że sam tego nie zrobię[40]. „Napisano tu — powiedziała nerwowo — że nie można przyjmować tego leku dłużej niż przez cztery noce”. Natychmiast poczułem podwójną moc efektu placebo. Uznałem, że fakt, iż leku nie należy przyjmować w dużych ilościach, świadczy o sile jego działania[41]. Co znowu prowadzi mnie do Red Bulla.

4.9 – EFEKT PLACEBO — RED BULL

Red Bull to jeden z najlepszych przykładów efektu placebo, jaki kiedykolwiek pojawił się na rynku — jego moc hakowania podświadomości klientów jest tak wielka, że niejednokrotnie był on przedmiotem badań psychologów i ekonomistów behawioralnych na całym świecie, w tym Pierre'a Chandona z INSEAD, jednej z najlepszych szkół biznesu w Europie. Skojarzenia wywołane przez ten napój są tak silne, że wystarczy sam widok jego logo, by ludzie zaczęli zachowywać się inaczej. Jednak Red Bulla nie byłoby w stanie wyprodukować ani żadne państwowe przedsiębiorstwo, ani wielka zbiurokratyzowana korporacja międzynarodowa; taki produkt mógł wymyślić jedynie prywatny przedsiębiorca.

Najbardziej prawdopodobnym wyjaśnieniem niesamowitego sukcesu Red Bulla jest teoria placebo. Produkt ten ma bowiem wiele cech placebo: jest drogi, dziwnie smakuje i występuje w „ograniczonej dawce". Na początku o popularności Red Bulla zdecydowała plotka, że jego aktywny składnik, tauryna, ma wkrótce zostać objęty zakazem sprzedaży. Oprócz ceny i smaku uwagę klientów zwracała też bardzo mała puszka. Można by się spodziewać, że nowy napój bezalkoholowy będzie sprzedawany w puszce standardowej wielkości, tak jak cola, toteż na widok małej puszki red bulla konsument nieświadomie wnioskuje: „Ten napój musi być naprawdę mocny. Muszą go sprzedawać w małych ilościach, bo gdyby ktoś wypił całe 330 mililitrów, pewnie dostałby świra".

W artykule, który ukazał się w 2017 roku w czasopiśmie „Atlantic", Veronique Greenwood zasugerowała, że ryzykowne zachowania będące

efektem wypicia napoju zawierającego i alkohol, i kofeinę mogą być w mniejszym stopniu związane ze składem samego napoju, a w większym — ze zmienioną percepcją[42]. Greenwood wyjaśniła, że w 2010 roku sprzedaż tego rodzaju napojów została zakazana przez amerykańską Agencję Żywności i Leków (FDA), ponieważ uznano, że kofeina maskuje działanie alkoholu. Zostało to potwierdzone w badaniach przeprowadzonych w 2013 roku, z których wynikało, że osoby pijące napoje zawierające i alkohol, i kofeinę dwukrotnie częściej stają się sprawcami wypadków samochodowych lub napaści seksualnych niż osoby pijące sam alkohol.

Nowsze badania opisane przez Greenwood wskazują jednak, że efekt ten może mieć raczej podłoże psychologiczne niż chemiczne. Naukowcy z INSEAD i z Uniwersytetu Michigan zapytali stu pięćdziesięciu czterech młodych paryżan, czy ich zdaniem napoje energetyczne wzmagają działanie alkoholu. Następnie każdy z nich miał wypić drinka z wódki, soku owocowego i red bulla, przy czym część oznaczono jako: „drink z wódką”, „drink z sokiem owocowym” lub „drink z wódki i red bulla”.

Następnie każdy z badanych dostał do wykonania trzy zadania. Jednym z nich był udział w grze, w której mogli wygrać pieniądze za każdym razem, gdy nadmuchiwali nieco mocniej balonik, ryzykując, że stracą wszystko, jeśli balon pęknie. Drugie zadanie polegało na obejrzeniu zdjęć kobiet i zastanowieniu się, ile z nich dałoby im swój numer telefonu, gdyby podeszli do nich w barze. Na koniec mieli wypełnić ankietę i opisać, jak bardzo czują się pijani i ile czasu potrzeba im na wytrzeźwienie, by mogli znów usiąść za kierownicą. Wyniki wykazały pewien trend: chociaż wszyscy badani wypili to samo, mężczyźni z ostatniej grupy („drink z wódką i red bullem”) zadeklarowali, że czują się dużo bardziej pijani, poza tym podejmowali większe ryzyko w grze i byli bardziej pewni siebie,

jeśli chodzi o ocenę swoich szans u kobiet niż pozostali. Ponadto efekt okazał się silniejszy u mężczyzn, którzy uważali, że mieszanie napoju energetycznego z alkoholem skłania do większego ryzyka i zmniejsza zahamowania, co wskazuje, że zmiana w ich zachowaniu nie była spowodowana składem drinka, lecz ich przekonaniem o jego działaniu. Jedynie przy ocenie gotowości do prowadzenia samochodu mężczyźni z tej grupy byli bardziej skłonni unikać ryzyka, ale również ta postawa była bardziej związana z przekonaniami niż z faktycznym działaniem drinka.

Według Pierre'a Chandona branding Red Bulla, dzięki takim hasłom reklamowym, jak „Red Bull doda ci skrzydeł", lub sponsorowanym przez firmę zawodom w sportach ekstremalnych może nie tylko decydować o tym, czy ludzie kupią ten produkt, lecz także determinować ich reakcję na nazwę produktu wchodzącego w skład drinka oraz ich interpretację możliwych efektów jego działania. Czy firmy farmaceutyczne mogłyby się czegoś z tej historii nauczyć? Na przykład zamiast umieszczać tabletki w pojemnikach z zakrętką uniemożliwiającą otwarcie ich przez dzieci może należałoby zamykać je w metalowym pudełku z zamkiem szyfrowym? Przecież, nawet jeśli tabletki nie są szkodliwe albo ich działanie nie jest bardzo silne, nasza „wewnętrzna małpa" może stwierdzić, że właśnie takie są — pamiętajcie bowiem, że o tym, czy placebo działa, decyduje nie kora przedczołowa, ale właśnie ta nasza „wewnętrzna małpa" [43].

Czy do tych pięciu gigantycznych branż, które sprzedają produkty poprawiające nam nastrój, czyli alkohol, kawę, herbatę, tytoń i rozrywkę, nie powinniśmy dodać branży placebo? Ostatecznie teoria placebo wyjaśnia nie tylko kupno kosmetyków. moim zdaniem można dzięki niej wytłumaczyć wiele innych zachowań konsumenckich. Właściwie to większość wydatków na dobra luksusowe można wyjaśnić tylko w ten

sposób! Ludzie chcą bowiem albo zaimponować innym, albo samym sobie [44]. Czyżby prawie wszystko miało wpływ na nasz nastrój?

4.10 – DLACZEGO HAKOWANIE CZĘSTO DOTYCZY SPRAW, KTÓRE NIE MAJĄ ZBYTNIO SENSU

Wysyłaniu sygnałów sobie lub innym ludziom — czy poprzez dbanie o zdrowie (a więc wzmacniając swoją odporność), malowanie się (a więc zwiększając swoją pewność siebie), czy też zakup dóbr luksusowych (a więc podkreślając swój status) — zwykle towarzyszą zachowania, które z punktu widzenia logiki nie mają większego sensu. Być może jednak nie jest to przypadkowa zbieżność ani pechowa konsekwencja, ale po prostu konieczność.

Aby lek, który przyjmujemy, okazał się skuteczny, musi mieć w sobie coś, co ma niewiele wspólnego z logiką lub przyjemnością, musi od nas wymagać podjęcia pewnego wysiłku lub poniesienia kosztów. Produkt, który wymaga takiego poświęcenia, dużo bardziej działa na podświadomość właśnie dlatego, że nie ma sensu. Przecież gdy zjemy smaczny, pożywny posiłek, nasz układ odpornościowy nie dostanie żadnego sygnału, bo jest to najzwyklejsza rzecz pod słońcem; ale gdy wypijemy dawkę okropnego w smaku płynu, będzie to miało znaczenie, bo takie rzeczy robi się tylko w wyjątkowych okolicznościach.

Jak już pisałem wcześniej, zwykle nie zwracamy uwagi na smak czystej wody, ponieważ nasz organizm tak został ukształtowany w wyniku ewolucji, żebyśmy mogli wyczuć różnice pojawiające się w jej smaku. Zauważamy zatem te cechy i przedmioty, które „nie mają sensu” — tylko bowiem wyjście poza racjonalność i pozornie nielogiczne działanie może

wpłynąć na podświadomość i... stworzyć pewne znaczenie. Katedr nie budowano przecież tylko po to, by stanowiły ochronę przed deszczem. Oper nie pisano tylko po to, by opowiedzieć jakąś historię. Uprzejmość nie jest niezbędna w kontaktach międzyludzkich, bo wymaga pewnego wysiłku. Podobnie jak przekonanie innych, że jest się godnym zaufania, bo wymaga bardzo kosztownej reklamy.

Uważam więc, że placebo musi się wydawać nieco absurdalne, aby działało[45]. Żaden z trzech czynników, które sprawiają, że Red Bull jest tak popularny[46], logicznie nie ma sensu. Ludzie zwykle przecież wolą tanie, duże i smaczne napoje, czyż nie? A jednak sukces Red Bulla dowodzi, że jest inaczej. Coś w tych trzech nielogicznościach działa więc na podświadomość i nadaje produktowi ogromną moc placebo. Jeśli mamy na poziomie podświadomości zyskać przekonanie, że jakiś napój ma lecznicze lub psychoaktywne działanie, to nie może on smakować zwyczajnie. Wyobraźcie sobie lekarza, który mówi: „Mam tu kilka tabletek, które pomogą ci pokonać twojego strasznego raka — weź tyle, ile chcesz. Powiedz tylko, jaki wolisz smak: truskawkowy czy czarnej porzeczki?”. To ostatnie zdanie kompletnie nie pasuje przecież do całej wypowiedzi.

Jeśli weźmiecie pod uwagę zachowania działające na podświadomość, to każde z nich może wam się wydać przesadne, odpychające lub po prostu głupie. Kosmetyki są przecież drogie, a stosowanie ich wymaga sporo czasu. Alkohol, jak się nad tym zastanowić, wcale nie jest smaczny; powiedzcie szczerze, czy w upalny dzień, kiedy chce się wam pić, wolelibyście dostać kieliszek Château d’Yquem czy malinowy napój Slush Puppie? Terapie, w których wykorzystuje się placebo, takie jak homeopatia, obejmują mnóstwo rytuałów i innych nonsensów. A zalecane w nich mikstury mają naprawdę okropny smak.

Musimy jednak zadać sobie pytanie: czy pewne rzeczy działają, mimo że

są nielogiczne, czy właśnie dlatego?! A jeśli nasze instynkty służą pewnym zachowaniom i pozwalają reagować na bodźce w określony sposób, choć reakcje te nie wydają się na pierwszy rzut oka opłacalne, to jaki ewolucyjny powód za tym stoi? Wygląda to raczej jak lekcja dla początkujących dziennikarzy: „Pies pogryzł człowieka” to żaden news, ale „Człowiek pogryzł psa” jest nim z pewnością. O wiele większe znaczenie mają więc zdarzenia nieoczekiwane lub nielogiczne, natomiast te, które są logiczne, przechodzą bez echa. I tak wróciliśmy do miejsca, w którym próbowaliśmy wyjaśnić teorię kosztownej sygnalizacji.

---

[1] Psychologiczne rozwiązania proponowane w tej książce można odnieść do problemów społecznych lub biznesowych, których podłoże jest raczej psychologiczne niż fizyczne. Głodu nie „uleczymy” wprawdzie przez interwencję psychologiczną, ale możemy w ten sposób pomóc komuś, kto się przejada.

[2] Australijski odpowiednik Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) (przyp. tłum.).

[3] Podobno środki przeciwbólowe działają skuteczniej, kiedy tabletki mają czerwony kolor.

[4] Jego rozważania na ten temat zawiera tekst pt. *The Placebo Effect* w książce *Oxford Companion to the Mind* pod red. R.L. Gregory’ego (2004).

[5] Gdyby zasugerować przedstawicielom brytyjskiej służby zdrowia, że powinni zainwestować w bardziej atrakcyjne opakowania leków, dostaliby palpitacji serca.

[6] Pewnie zresztą w żadnym języku.

[7] Znam osobę, która nie tylko ma lęk wysokości, ale przerażają ją również... pomidory. Ja sam, podobnie jak nieodżałowany Steve Jobs, cierpię na koumpounofobię, czyli lęk przed guzikami. Mój przypadek jest jednak łagodny: teraz, jako osoba dorosła, chętnie noszę ubrania zapinane na guziki, o ile są one mocno przyszyte, bo gdy są zbyt luźne, naprawdę mnie zatrważają. Fobia Jobsa była bardziej dokuczliwa — nigdy nie nosił ubrań z guzikami. Ponoć miało to wpływ na jego filozofię projektowania i dopóki nie wymyślono klawiatury pozbawionej przycisków, Jobs nie zdecydował się na wypuszczenie na rynek telefonu komórkowego.

[8] Dziwnie byłoby, gdyby działo się inaczej: „Poczekaj chwilę, kochanie, dobrze? Właśnie podnoszę sobie wskaźniki testosteronu i zwiększam poziom wzwodu do ośmiu”.

[9] Moi przyjaciele, miłośnicy motoryzacji i puryści (szczególnie z Niemiec), zawsze się z tego powodu ze mnie naśmiewali: „*Ja*, *ja*, ale nie masz *takego szamego* poczucia kontroli” — mówili. Teraz to może brzmi głupio, więc powiem w ich obronie, że trzydzieści lat temu w Europie samochody z automatyczną skrzynią biegów faktycznie były dość kiepskie.

[10] Regulator pary (przypomnijcie sobie Alfreda Russela Wallace’a z rozdziału 3.9) to oczywiście kolejny z nich.

[11] Wiem, na co się narażam, moi brytyjscy czytelnicy — mogę wam się skojarzyć ze Swiss Tonim z *Samochodowego imperium*.

[12] Lub — podobno — oglądając pornografię.

[13] W *Prawym umyśle* (*The Righteous Mind*, 2012).

[14] Stanąłbym w tym momencie po stronie kosmitów. Czy ktoś jeszcze musi to znosić? Mnie to doprowadza do szału.

[15] Colin Barras, *Evolution could explain the placebo effect*, „New Scientist” (6 September 2012).

[16] Podobnie można wyjaśnić przypadłość, jaką jest otyłość — przez większość naszej historii instynkt podpowiadał nam: „Jeśli znajdziesz coś dobrego do jedzenia, zjedz tyle, ile jesteś w stanie”.

[17] Wiele objawów chorobowych, jak gorączka, wynika nie z samej choroby, ale z prób zwalczenia jej przez organizm.

[18] Jeśli to oznacza homeopatię, niech tak będzie.

[19] Osoby, które chciałyby lepiej poznać teorię placebo, mogą obejrzeć na YouTube ciekawy film z serii „Wrogowie rozumu”, w którym Nicholas Humphrey polemizuje z Richardem Dawkinsem, arcykapłanem redukcjonistycznej racjonalności.

[20] Wyjątek stanowią być może żołnierze sił specjalnych, którzy potrafią panować nad własnym strachem, a niekiedy nawet wykazują silne oznaki psychopatii. Jednakże dla wszystkich pozostałych pytanie: „bać się czy się nie bać” nie wydaje się kwestią, na którą można mieć wpływ.

[21] I/lub ćwierć butelki whisky.

[22] Kiedy kupujemy produkty firmy L’Oréal, być może sami siebie przekonujemy, że „jesteśmy tego warci”.

[23] Choć być może kupiłbym je, gdybym się rozwiódł!

[24] Film, którego pomysł jest, szczerze mówiąc, ciekawszy niż efekt końcowy.

[25] Czasami jednak, choć naprawdę bardzo rzadko, pojawiają się reklamy wykorzystujące takie pomysły. „Masz małego penisa? Mamy więc dla ciebie samochód!” — to hasło kanadyjskiej reklamy dealera Porsche (zanim, jak sądzę, firma Porsche zerwała z nim umowę).

[26] Jeśli nie jesteście megalomanami, odpuśćcie sobie zakup megajachtu. Mój przyjaciel przez wiele lat sprzedawał jachty i zdradził mi najważniejszą rzecz, jakiej się przy tym nauczył: jeśli chodzi o duże jachty, przyjemność, jaką dają, jest odwrotnie proporcjonalna do ich wielkości. Poza tym wielki jacht można zacumować tylko w kilku portach, co oznacza, że zwykle cumujemy obok jachtu, który jest jeszcze większy.

[27] Prawdę mówiąc, ja czegoś takiego potrzebowałem, ale tylko dlatego, że przez kilka lat czułem się bardzo niepewnie, kiedy musiałem czekać na taksówkę. Gdy mówiłem o moim dyskomforcie innym osobom, zwykle wzruszały ramionami.

[28] Na dodatek płatności dokonywane kartą kredytową są ponad 15% tańsze niż porównywalne płatności gotówką.

[29] Nie jestem za tym, by przyciski placebo były w kokpitach samolotów; choć w samolotach z systemem „fly-by-wire” istnieje coś w tym rodzaju — komputer pokładowy nie wykonuje bezpośrednio poleceń pilota, raczej odczytuje jego intencje.

[30] Aplikacje, dzięki którym można zamówić pizzę, pozwalają na bieżąco śledzić kolejne etapy realizacji zamówienia: potwierdzają wybór pizzy, informują o czasie jej pieczenia, kontroli jakości, pakowaniu i dostawie. Ile z tych danych jest prawdziwych i czy są podawane zgodnie z tym, co faktycznie dzieje się z zamówieniem, a może po prostu mają nas tylko uspokoić, że wszystko jest pod kontrolą? Jestem w tej kwestii sceptyczny, ale i tak mi się to podoba. Dostaję bowiem informację: „Odpręż się — nie zapomnieliśmy o tobie”.

[31] W Korei przetestowano nawet pomysł, by cyfrowy wyświetlacz pokazywał nadjeżdżającym kierowcom, ile sekund pozostało do zapalenia się czerwonego światła. To, jak się za chwilę przekonacie, był naprawdę zły pomysł.

[32] Myślę, że ta kobieca rozrzutność traktowana jest dość pobłażliwie. Gdyby bowiem mężczyźni wydawali dwa biliony dolarów rocznie na coś tak irracjonalnego — na przykład na kupowanie i składanie modeli pociągów — pewnie spotkaliby się z ostrą krytyką.

[33] Zauważ, że producenci filmów pornograficznych nie mają pięciocyfrowych budżetów na ubrania, nie kupują dla swoich bohaterek najmodniejszych sukienek, bez których mężczyźni nie mogliby się podniecić. Podobnie jak na widok torby za dwa tysiące funtów.

[34] Dziękuję za tę obserwację komiczce — i wnikliwej psycholożce ewolucyjnej — Sarze Pascoe.

[35] Mężczyźni zaś wprowadzają się w ten stan po wypiciu czterech butelek mocnego piwa.

[36] Reklama winnicy Romanée-Conti (gdyby zdecydowała się na tak prostacki chwyt) mogłaby brzmieć tak jak hasło firmy L’Oréal: „Bo jestem tego wart”.

[37] Nasza obsesja na punkcie wina wydaje się dość pretensjonalna. Każdy bowiem, kto uważa się dziś za konesera, przejawia sztuczne zainteresowanie takimi szczegółami, jak rodzaj gleby czy klimatu, w jakim uprawiana jest winorośl, z której wytwarza się potem

wino, ale nie zawsze tak było. Gdy zapytano kiedyś słynną Julię Child: „Jakie jest twoje ulubione wino?”, odpowiedziała: „Gin”.

[38] Mam nadzieję, że tego nie widać.

[39] Dla czytelników z Ameryki Północnej: Night Nurse stoi na półce obok NyQuilu.

[40] „Dla pewności” wziąłbym pewnie podwójną dawkę zamiast zalecanej.

[41] Podejrzewam, że inną postacią tego efektu jest nadawanie dziwnego smaku produktom, które mają rzekomo lecznicze działanie. Na przykład maści wydają się bardziej skuteczne, gdy po posmarowaniu wywołują na skórze mrowienie lub pieczenie. Znajomy zdradził mi, że przy produkcji preparatu witaminowego Sanatogen (zwanego „tonikiem dla mózgu”) na końcu dodaje się substancję chemiczną nadającą mu dość nieprzyjemny smak. Podobnie jest w przypadku dietetycznej coli — w odróżnieniu od zwykłej musi mieć lekko gorzkawy smak, inaczej nikt nie uwierzyłby, że jest to napój dietetyczny.

[42] *The Vodka-Red-Bull Placebo Effect*, „Atlantic” (8 June 2017).

[43] Jest to nawiązanie do teorii Fransa de Waala i jego książki *Małpa w każdym z nas* (*De aap in ons. Waarom we zijn wie we zijn*, 2005) (przyp. tłum.).

[44] Nie musicie mi wierzyć na słowo — jestem przecież tylko gościem od reklamy. Ale jeśli przeczytacie takie książki, jak *Umysł w zalotach. Jak wybory seksualne kształtowały naturę człowieka* (*The Mating Mind*, 2000) lub *Teorię szpanu. Seks, ewolucja i zachowania klienta* (*Spent*, 2009) Geoffreya Millera czy też *The Darwin Economy* (2001) albo *Luxury Fever* (2000) Roberta H. Franka (Miller i Frank są genialnymi psychologami ewolucyjnymi), zobaczycie, że obaj doszli do mniej więcej takich samych wniosków. Kolejnym znakomitym komentatorem tego zjawiska jest Gad Saad, autor zwłaszcza *The Consuming Instinct*.

[45] Inaczej mówiąc, jeśli Richard Dawkins uważa coś za dobry pomysł, z pewnością nie stanie się to dobrym placebo.

[46] Wysoka cena, mała puszka i dziwny smak.

Część 5. ZADOWALANIE[1]

5.1 – DLACZEGO LEPIEJ Z GRUBSZA MIEĆ RACJĘ, NIŻ MYLIĆ SIĘ PRECYZYJNIE

We współczesnym systemie edukacji mnóstwo czasu przeznacza się na uczenie tego, jak podejmować decyzje w idealnych warunkach. Jednak po opuszczeniu szkoły lub uniwersytetu szybko odkrywamy, że większość decyzji, jakie przychodzi nam podjąć, jest zupełnie innej natury. Zwykle do podjęcia decyzji czegoś nam brakuje — nie znamy jakiegoś faktu albo nie mamy dostępu do jakichś statystyk. Rodzaj inteligencji cenionej w systemie edukacji i ten ceniony przez ewolucję wydają się bardzo różne. Co więcej, umiejętności, które zazwyczaj zyskują uznanie w środowiskach akademickich, najłatwiej jest zautomatyzować. Pamiętajcie bowiem, że nasz GPS ma większe zdolności obliczeniowe niż my.

Oto typowe zadanie matematyczne z brytyjskiej szkoły.

Dwa autobusy odjeżdżają z tego samego dworca w południe. Pierwszy jedzie na zachód ze stałą prędkością 30 mil na godzinę, a drugi na północ ze stałą prędkością 40 mil na godzinę. O której godzinie autobusy będą od siebie oddalone o 100 mil? [2]

A oto typowy problem z życia.

Muszę złapać samolot odlatujący z lotniska Gatwick o 8.00 rano. Czy powinienem pojechać tam pociągiem, taksówką czy samochodem? I o której mam wyjść z domu?

Najdziwniejsze w funkcjonowaniu ludzkiego umysłu jest to, że wiele osób uznałoby zapewne pierwsze zadanie za trudne, a drugie za łatwe,

chociaż w rzeczywistości drugi problem jest znacznie bardziej złożony pod względem obliczeniowym. Więcej nam to mówi o ewolucji naszego mózgu niż o trudności samego zadania. Chodzi o to, że pierwsze zadanie można zwyczajnie obliczyć, a zatem należy ono do problemów, które cechuje „wąski kontekst”. Zakłada on uproszczony, standardowy świat (w którym autobusy jakimś cudem pokonują odległość ze stałą prędkością), obejmuje niewiele zmiennych (a wszystkie można wyrazić liczbowo i są jednoznaczne) i ma jedną jedyną poprawną odpowiedź.

Z kolei pytanie, jak się dostać na Gatwick, można nazwać problemem o „szerokim kontekście”. Odpowiedź na nie może być niedokładna i uwzględniać różne opcje, nie wymaga też bezwzględnego przestrzegania ściśle określonych zasad. Nie przewiduje tylko jednego poprawnego rozwiązania, ale dopuszcza wiele możliwych rozwiązań „mniej lub bardziej poprawnych”, a przy ich poszukiwaniu pozwala rozważać najróżniejsze informacje.

Tego rodzaju problemy są dla nas łatwiejsze do rozwiązania dzięki naszemu instynktowi niż komputerom, które mogą sobie z nimi po prostu nie poradzić. Gdybym następnym razem, jadąc na lotnisko, miał świadomie rozważyć różne zmienne, które przelatują mi zwyczajnie przez głowę, musiałbym zadać następujące pytania: „Czy pada deszcz?”, „Ile mam bagażu?”, „Na jak długo wyjeżdżam?”, „Jaki jest średni czas przejazdu trasą M25 w porównaniu z A25?”, „Jaka jest wariancja czasu podróży w przypadku M25, a jaka w przypadku A25?” [3] i „Czy mój samolot odlatuje z terminalu północnego czy południowego?”.

Jeśli rozważacie dotarcie na Gatwick jako problem o „wąskim kontekście” — podobnie jak działa GPS — czyli proste pytanie o to, jak najszybciej dojechać na lotnisko, niektóre z tych czynników wydadzą wam się nieistotne, lecz w prawdziwym życiu każdy z nich ma znaczenie. Na

ruch na drodze mogą mieć bowiem wpływ warunki atmosferyczne. Jeśli wyjeżdżam na dwa tygodnie, a nie na jedną noc, przekłada się to na koszt parkowania, a to z kolei na koszt podróży pociągiem, samochodem lub taksówką oraz na ilość bagażu, jaki ze sobą zabieram. Ważna jest różnica czasu jazdy między tymi dwiema trasami, by wiedzieć, czy warto ryzykować. A jeśli mamy ciężki bagaż, to pociąg wydaje się gorszą opcją, zwłaszcza gdy samolot startuje z terminalu północnego, który znajduje się znacznie dalej od stacji kolejowej niż terminal południowy.

Ciekawe, że rozwiązywanie tak skomplikowanych problemów uważamy za łatwe — dowodzi to, że dzięki ewolucji nasz mózg lepiej sobie radzi dziś z zadaniami o „szerokim kontekście", więc pewnie większość tych, z którymi mieliśmy dotąd do czynienia, była właśnie taka. Swobodne podejmowanie „wystarczająco dobrych" decyzji przynosi nam zatem więcej korzyści niż kierowanie się ścisłą logiką. Trzeba jednak przyznać, że istnieje dziś większa potrzeba rozwiązywania problemów o „wąskim kontekście" niż milion lat temu i z pewnością racjonalne podejście miało ogromny wpływ na nasze życie, czego dowodzą osiągnięcia takich dziedzin nauki, jak inżynieria, fizyka i chemia. Ale warto również zaznaczyć, że środowisko, w jakim żyjemy, nie zmieniło się aż tak bardzo: większość ludzkich dylematów oraz decyzji biznesowych to nadal problemy „szerokiego kontekstu".

Kłopot w tym, że czasem próbujemy rozwiązać „szerokie" problemy, stosując „wąskie" podejście. Keynes powiedział kiedyś: „Wolałbym raczej z grubsza mieć rację, niż mylić się precyzyjnie"[4], co ewolucja najwyraźniej potwierdza. Ryzyko związane z rosnącym wykorzystaniem komputerów polega na tym, że chętnie bierzemy prostą, wyrażalną matematycznie część skomplikowanego pytania, rozwiązujemy ją z dużą precyzją matematyczną, a następnie zakładamy, że rozwiązaliśmy cały problem. Mój GPS świetnie

odpowiada więc na „wąskie” pytanie, takie jak: „Ile czasu zajmie jazda samochodem na Gatwick?”, ale „szersze” pytania w rodzaju: „Jak powinienem się tam dostać i kiedy muszę wyjechać?” pozostają bez odpowiedzi. Urządzenie GPS potrafi zatem precyzyjnie odpowiedzieć na niewłaściwe pytanie. W ten sam sposób firmy mogą na przykład dokładnie określić kwoty, jakie chcą przeznaczyć na reklamę, ale nie znaczy to, że potrafią odpowiedzieć na pytania marketingowe w rodzaju: „Dlaczego ludzie powinni nam zaufać na tyle, by kupować nasze produkty?”.

Idealizujemy odpowiedzi, które są precyzyjne, czyli zawierają dane liczbowe, ponieważ wydają nam się bardziej „naukowe”, a przecież tak bardzo pragniemy mieć choćby złudzenie pewności. Ale prawdziwy geniusz ludzkości polega na tym, żeby mieć ogólnie („z grubsza”) rację, a zatem nie kierujemy się tym, jak ekonomiści widzą racjonalne postępowanie, i to wcale nie dlatego, że jesteśmy głupi. Chodzi raczej o to, że część naszego mózgu w wyniku ewolucji nauczyła się „ignorować mapy” lub w inny sposób zadawać pytania, dzięki czemu nawet jeśli nie uzyskamy absolutnie poprawnej odpowiedzi, przynajmniej unikniemy odpowiedzi najgorszej.

Kiedy próbujemy ustalić racjonalne zasady podejmowania decyzji, jedne pytania zadajemy, inne ignorujemy. Weźmy na przykład agencję reklamową, która oferuje swoje usługi potencjalnym klientom. Klienci zwykle rozważają takie oferty, dokonując oceny osiągnięć według określonych kryteriów i starając się, aby proces wyboru był przejrzysty i obiektywny. Prezentacja każdej agencji powinna być zatem oparta na takich kryteriach, jak jakość strategii, kreatywność, kultura organizacyjna, znajomość branży i konkurencyjność cenowa. Chodzi o to, aby ocenić każdą z tych cech, a następnie zsumować ich wyniki i na tej podstawie wybrać najlepszą agencję, ale jeśli zapytacie kogoś, kto kiedykolwiek brał

udział w takim procesie, to pewnie przyzna, że najpierw podjęto decyzję o wyborze konkretnej agencji, a potem odpowiednio dopasowano dane. A zatem w tego typu sytuacjach zastępuje się pytania, które zostały zadane, zupełnie innymi zgodnie z tym, jak ma brzmieć odpowiedź. Udzielanie odpowiedzi na pytanie zastępcze, które jest łatwiejsze, może prowadzić do „irracjonalnych" zachowań. Takie postępowanie jest intuicyjne lub wręcz nieświadome i świadczy o sprycie.

Nigdy nie mówcie, że ktoś zachowuje się irracjonalnie, dopóki nie ustalicie, co nim kieruje. Kilka lat po studiach mieszkałem w Londynie z grupą przyjaciół i każdy z nas mniej więcej w tym samym czasie uzbierał sobie wystarczająco dużo pieniędzy, żeby móc kupić pierwszy używany samochód. I każdy, nie wiedzieć dlaczego, zrobił dokładnie to samo — pojechał do swojej rodzinnej miejscowości i kupił samochód od kogoś, kogo lepiej czy gorzej znali jego rodzice: znajomego, przyjaciela albo krewnego. Osobie z zewnątrz takie zachowanie mogłoby się wydać dziwne, zwłaszcza że używane samochody na prowincji są nieco droższe niż w Londynie. Ale pytanie, które każdy z nas sobie nieświadomie zadał, nie brzmiało: „Jaki samochód powinienem kupić i gdzie?", lecz „Gdzie znajdę kogoś godnego zaufania, kto sprzeda mi naprawdę tanie auto?". Nie chodziło więc o nabycie najlepszego samochodu na świecie, ale o uniknięcie ryzyka związanego z kompletnie nieudanym zakupem.

Pytanie, które każdy z nas sobie zadał: „Gdzie znajdę kogoś, kto nie zedrze ze mnie skóry?", było bez wątpienia rozsądne. przy tak ograniczonym budżecie nikt nie chce przecież paść ofiarą oszusta, dlatego będzie szukał osoby o nieposzlakowanej opinii. To pytanie zastępcze — „komu mogę zaufać, że sprzeda mi dobry produkt X?" — wydaje się bliskie racjonalnemu wyborowi dobrego produktu. Poproście więc kogoś

zaufanego o polecenie osoby, która może sprzedać poszukiwany produkt, a potem go od niej kupcie[5].

Podobnie jak pszczoły przyciąga kwiat, tak nas przyciągają sygnały świadczące o uczciwości, a zatem dokonujemy transakcji wtedy, kiedy takie sygnały się pojawiają. Można w ten sposób wyjaśnić powody, dla których kupujemy telewizory w sklepach, a nie od nieznajomych na ulicy — sklep bowiem zainwestował sporo pieniędzy w zakup towaru i wynajęcie odpowiedniego lokalu, a poza tym zależy mu na zachowaniu reputacji. Dokonujemy tego wyboru instynktownie; na to, ile jesteśmy w stanie zapłacić, wpływ ma zatem nie tylko wartość produktu, ale także wiarygodność i renoma sprzedającego.

Zróbcie prosty eksperyment myślowy. Wyobraźcie sobie, że wybieracie się do czyjegoś domu, ażeby obejrzeć używany samochód. Oceniacie stan samochodu zaparkowanego na ulicy, a gdy już oszacujecie jego wartość, powiedzmy, na cztery tysiące funtów, dzwonicie do drzwi z zamiarem zaoferowania właśnie takiej kwoty. W scenariuszu A drzwi otwiera pastor[6], a w scenariuszu B facet w samych majtkach. I choć samochód się nie zmienił, zmianie uległ kontekst. Pastora postrzegacie jako osobę, która pewnie zapracowała sobie na opinię człowieka uczciwego, natomiast ten drugi mężczyzna robi na was wrażenie kogoś, kto nie ma elementarnego poczucia wstydu. A teraz powiedzcie szczerze, czy kwota, którą jesteście gotowi zapłacić, nie wzrośnie w pierwszym i nie spadnie w drugim przypadku?

Głupotą jest uważać takie postępowanie za irracjonalne, jest ono raczej sprytne. Moja świętej pamięci matka nie miała pojęcia o samochodach, ale świetnie znała się na ludziach[7]. Ciekawie więc byłoby sprawdzić, jakie dziesięć samochodów by wybrała, kierując się wyłącznie oceną sprzedawców, a jednocześnie zlecić dziesięciu inżynierom motoryzacji

zakup dziesięciu samochodów na giełdzie. Jestem przekonany, że te, które wybrałaby moja matka, byłyby równie niezawodne jak te wybrane przez inżynierów, a może nawet lepsze.

5.2 – (NIEDOSTĘPNA) TEORIA DECYZJI ZADOWALAJĄCYCH

W latach pięćdziesiątych ekonomista i politolog Herbert Simon stworzył termin *satisficing* (zadowalanie), łącząc dwa czasowniki: *satisfy* („zadowolić”) i *suffice* („wystarczać”). W końcu zaczęto go używać zamiast pojęcia „maksymalizacja”, wyrażającego takie podejście do rozwiązywania problemów, które pozwala uzyskać — a przynajmniej do tego dążymy — jedną, najlepszą odpowiedź na dane pytanie.

Jak wyjaśnia to brytyjska Wikipedia[8], Simon użył terminu „zadowalanie”, aby wytłumaczyć postępowanie osób, które podejmują decyzję w warunkach niepozwalających na znalezienie najlepszego rozwiązania. Twierdził, że wiele naturalnych problemów trudno rozwiązać, ponieważ albo nie można zastosować do nich zasad matematycznych, albo nie ma zbyt wielu danych, co w obu przypadkach przekreśla szanse na ich matematyczną optymalizację. Wskutek tego — jak zauważył w swojej przemowie noblowskiej w 1978 roku — „osoby podejmujące decyzje mogą się zadowolić (*satisfice*): albo znalezieniem optymalnego rozwiązania dla uproszczonego świata, albo znalezieniem rozwiązania zadowalającego dla świata bardziej realistycznego. Generalnie żadne z tych podejść nie jest dominujące i oba współistnieją w świecie nauki o zarządzaniu”. Zapewniam was jednak, że od tamtej pory sytuacja się zmieniła. Pierwsza opcja — stworzenie uproszczonego modelu świata i zastosowanie doń logicznego podejścia — grozi stłumieniem podejścia drugiego, bardziej zróżnicowanego, co może czasem powodować niebezpieczne konsekwencje — kryzys finansowy w 2008 roku pojawił się po tym, jak ludzie zaczęli

ślepo wierzyć w matematyczne modele sztucznie uproszczonej rzeczywistości.

„Big data” stanowi obietnicę pewności, ale tak naprawdę dostarcza ogromnej ilości danych dotyczących wąskich dziedzin wiedzy. Przykładowo supermarkety mogą się dowiedzieć, co dokładnie kupują w nich klienci, ale nie dowiedzą się, co kupują oni w innych miejscach. I — co może nawet ważniejsze — nie dowiedzą się, dlaczego ci ludzie kupują te rzeczy właśnie tam.

Firma, której jedynym celem jest osiągnięcie zysku, lecz nie dba o to, jaki to ma wpływ na zadowolenie klienta, jego zaufanie czy lojalność, będzie sobie pewnie dobrze radzić w krótkim okresie, lecz jej dalsza przyszłość jest raczej zagrożona [9]. Oto banalny przykład: gdyby każdy z nas kupował samochód, kierując się jedynie takimi kryteriami wyboru, jak przyspieszenie i oszczędność paliwa, metoda ta byłaby prawdopodobnie skuteczna przez kilka lat, potem jednak producenci samochodów wykorzystaliby nasze preferencje i zaczęli produkować pojazdy, które wprawdzie spełniałyby te dwa wymogi, ale byłyby brzydkie, niebezpieczne, niewygodne i niesolidne.

Podobnie się dzieje w zachowaniu pszczół, które nie wykorzystują w pełni swoich możliwości do zbierania nektaru i pyłku. Chociaż owady te potrafią sygnalizować innym osobnikom, gdzie znajdują się najlepsze źródła pożywienia (poprzez „taniec pszczół”), część z nich najwyraźniej ignoruje te wskazówki i wylatując z ula, obiera zupełnie przypadkowy kierunek. Na krótką metę bardziej korzystne dla ula byłoby, gdyby wszystkie pszczoły podążały tam, gdzie im wskazano. Naukowców bardzo zaciekawił fakt, że zachowania niektórych osobników są chaotyczne, i zaczęli się zastanawiać, dlaczego po dwudziestu milionach lat ewolucji pszczoły nie wykazują większej zgodności behawioralnej. To, co

ostatecznie odkryli, okazało się niezwykle interesujące — stwierdzili bowiem, że bez tych „zbuntowanych” pszczół rój osiągnąłby stan nazywany przez zwolenników teorii złożoności „lokalnym maksimum”; pszczoły tak długo zbierałyby pożywienie ze znanych sobie źródeł, aż by go zabrakło, a wtedy nie wiedziałyby, gdzie indziej mogą go szukać, i w efekcie wymarłyby z głodu. A zatem „buntownicy” w pewnym sensie pełnią w ulu rolę badawczo-rozwojową, a to, że nie są tak wydajne, ostatecznie się opłaca, ponieważ odkrywają nowe źródła pożywienia. Pszczoły przetrwały więc tyle milionów lat właśnie dlatego, że nie skupiają się wyłącznie na krótkoterminowej wydajności.

Jeśli koncentrujemy się na jednym obszarze, zwykle osłabiamy inny. Co ciekawe, przy leczeniu nowotworów testuje się obecnie właśnie takie podejście. Niedawno rozmawiałem z kimś, kto opracowuje nowatorską metodę leczenia raka. Komórki rakowe szybko mutują, a zatem ewoluują. Próba zniszczenia ich za pomocą jednego środka chemicznego powoduje, że powstają nowe, bardziej odporne nań mutacje. Opracowywana metoda ma natomiast sprawić, że komórki rakowe wytworzą odporność na substancję chemiczną, którą zostaną zaatakowane, kosztem odporności na inne substancje. Wtedy można zastosować wobec nich inną substancję, która zaatakuje stworzoną w ten sposób ich „piętę achillesową”; komórki rakowe zostaną tym samym zniszczone na drugim, a nie na pierwszym etapie terapii. Można z tej metody wyciągnąć pewną lekcję [10].

W każdym złożonym systemie jest zatem tak, że gdy kładzie się większy nacisk na jedne wskaźniki, zwykle osłabia się inne. Z tego względu wolę drugie z rozwiązań Simona — z pewnością lepiej znaleźć zadowalające rozwiązanie dla realistycznego świata niż idealne dla świata uproszczonego. Zbyt łatwo można jednak uznać „zadowalanie” za coś irracjonalnego.

A przecież to, że coś jest irracjonalne, wcale nie znaczy, że jest niewłaściwe.

5.3 – KUPUJEMY MARKI, BO DAJĄ NAM ZADOWOLENIE

Joel Raphaelson i jego żona Marikay pracowali jako copywriterzy dla Davida Ogilvy'ego w latach sześćdziesiątych. Niedawno spotkaliśmy się na obiedzie w restauracji Gibson's Steakhouse w hotelu Doubletree w pobliżu lotniska O'Hare w Chicago [11] i rozmawialiśmy o liczącej już pięćdziesiąt lat teorii Joela dotyczącej preferencji marki. Jej ideę najprościej można wyrazić tak: „Konsumenci nie wybierają marki A zamiast marki B, ponieważ uważają, że marka A jest lepsza od B, ale ponieważ są pewni, że pierwsza jest dobra" [12]. Jest to bardzo ważne spostrzeżenie, ale równie ważne jest zrozumienie, że nie dokonujemy tego wyboru świadomie. Podejmując decyzję, zakładamy, że najlepiej ocenić różne cechy, ale myślimy tak tylko dlatego, że jest to rodzaj kalkulacji, która łatwo przekona nasz świadomy umysł. Chociaż przekonanie, że coś jest „najlepsze", pasuje do przyjętych założeń, faktyczne zachowanie rzadko je potwierdza.

Ktoś, kto wybiera markę A zamiast marki B, powiedziałby, że jego zdaniem marka A jest „lepsza", nawet jeśli miałby na myśli coś innego. Mógłby zatem nieświadomie zdecydować, że woli markę A, ponieważ w jej przypadku prawdopodobieństwo zakupu produktu o fatalnej jakości wynosi tylko 1 procent, podczas gdy w przypadku marki B może ono wynosić 2,8 procent. To rozróżnienie ma ogromne znaczenie i zostało potwierdzone przez wiele teorii dotyczących podejmowania decyzji. Płacimy zatem dużo wyższą cenę za uniknięcie niepewności — jest to o tyle ważne, że pozwala zrozumieć, dlaczego niektórzy konsumenci są gotowi wydać więcej na marki premium. Choć sama marka nie daje gwarancji, że oznaczony nią

produkt jest najlepszym, jaki można kupić, jej nazwa stanowi jednak wiarygodny wskaźnik, że produkt nie okaże się najgorszy. Jak wyjaśniłem wcześniej, ktoś, kto włożył wiele wysiłku w zdobycie reputacji, ma dużo więcej do stracenia, sprzedając towary słabej jakości, niż ktoś, kto reprezentuje zupełnie nieznaną firmę; można zatem powiedzieć, że marka stanowi gwarancję „antytandety". W gruncie rzeczy jest to heurystyka — sprawdzona w praktyce zasada. Im więcej dany sprzedawca może stracić, wystawiając na szwank swoją reputację, tym bardziej dba o jakość swoich produktów. Kiedy więc ludzie złośliwie komentują wasze preferencje marki, mówiąc: „Płacicie tylko za nazwę", rozsądnie można im na to odpowiedzieć: „Tak, i co w tym złego?".

Wyobraźcie sobie, że oglądacie dwa telewizory. Na pierwszy rzut oka mają takie same rozmiary, jakość obrazu i funkcjonalność. Jeden z nich wyprodukowała firma Samsung, a drugi — firma, o której nigdy nie słyszeliście; nazwijmy ją Wangwei. Ten drugi telewizor kosztuje 200 funtów mniej. Najlepiej byłoby kupić możliwie najlepszy produkt, ważniejsze jednak jest to, by uniknąć zakupu takiego, który okaże się beznadziejny. Samsung zarabia zatem 200 funtów za gwarancję jakości i macie całkowitą rację, uważając, że płacicie w tym przypadku za nazwę.

W przeciwieństwie do znanej marki, Wangwei — sprzedając gorszej jakości sprzęt — ma niewiele do stracenia. Nie może zresztą żądać wyższej ceny za markę, ponieważ nie ma ona wartości. Jeśli w czasie produkcji pojawi się błąd i firma Wangwei wyprodukuje 20 tysięcy wadliwych telewizorów, to „najlepszą" strategią w tym przypadku będzie szybkie sprzedanie ich niczego niepodejrzewającym klientom. Gdyby jednak Samsung wyprodukował 20 tysięcy wadliwych odbiorników, miałby dużo większy dylemat: informacja o sprzedaży takiego sprzętu szybko by się rozeszła, co z pewnością zaszkodziłoby marce, sprawiając, że spadłaby

sprzedaż każdego innego produktu firmowanego nazwą Samsung, a to kosztowałoby markę więcej niż wątpliwy zysk ze sprzedaży gorszej jakości produktów. Samsung miałby zatem do wyboru dwie opcje: albo zniszczyć wszystkie telewizory, albo odsprzedać je firmie, której nie zależy tak bardzo na reputacji. Mógłby je nawet odsprzedać firmie Wangwei, byle nie oferowała ich pod oryginalną nazwą. Co więc jest złego w płaceniu za markę?

Nauczyliśmy się dokonywać „zadowalających" wyborów przede wszystkim dlatego, że podejmujemy decyzje w świecie, w którym istnieje zbyt wiele niewiadomych, a zasady podejmowania decyzji w takich warunkach znacznie się różnią od tych obowiązujących wtedy, gdy mamy pewne informacje. Jeśli trzeba obliczyć przeciwprostokątną trójkąta i znamy wartość jednego kąta oraz długość dwóch pozostałych boków, to możemy uzyskać poprawny wynik; również wiele problemów w matematyce, inżynierii, fizyce i chemii można rozpatrywać na podobnym poziomie pewności. Zupełnie inaczej jest jednak w przypadku decyzji, które musimy podjąć w życiu. Takich kwestii jak to, kogo poślubić, gdzie zamieszkać, gdzie podjąć pracę, kupić toyotę czy jaguara lub w co się ubrać na konferencję, nie da się rozstrzygnąć matematycznie. Zbyt wiele jest niewiadomych i zbyt wiele może się pojawić zmiennych, których nie da się wyrazić ani obliczyć matematycznie. Innym dobrym przykładem decyzji, którą należy subiektywnie podjąć, jest wybór między zwykłym samochodem a samochodem sportowym. Generalnie chodzi o znalezienie kompromisu między ich głównymi atrybutami. Czy zatem postawicie na osiągi kosztem oszczędności, czy raczej na oszczędności kosztem osiągów? [13]

Wyobraźcie sobie, że żyjecie w dziczy. Widzicie wspaniałe wiśnie rosnące wysoko na drzewie, ale wiecie, że — chociaż owoce te są smaczne

i prawdopodobnie sycące — istnieje niewielkie ryzyko, że zrywając je, spadniecie i się zabijecie. Powiedzmy, że ryzyko wynosi 1 na 1000, czyli 0,1%. W prostym modelu matematycznym ryzyko to zmniejsza wartość wiśni tylko o 0,1%, czyli o promil[14], ale w prawdziwym życiu nie warto stosować tego modelu — gdybyśmy na co dzień narażali się na takie ryzyko, moglibyśmy umrzeć w ciągu roku. Podjęlibyście to ryzyko tylko wtedy, gdybyście byli bardzo głodni — wspinanie się na drzewo miałoby zatem sens, gdybyście bez wiśni nie przeżyli. Jeśli jednak nie odczuwalibyście takiego głodu, a wiedzielibyście, że gdzie indziej można znaleźć inne jedzenie, choć może nie tak smaczne, a ryzyko zdobycia go byłoby znacznie mniejsze, to odpuścilibyście sobie to drzewo i poszukali miejsca, które będzie bardziej bezpieczne[15]. Pamiętajcie, że podejmowanie decyzji w świecie z licznymi niewiadomymi jest jak jazda na lotnisko Gatwick — musicie brać pod uwagę dwie rzeczy: nie tylko średni oczekiwany wynik, lecz także najgorszy możliwy scenariusz. Nie możecie więc dokonywać oceny na podstawie średnich, nie uwzględniając odchyleń.

Dowody na to, że podobne mechanizmy myślowe towarzyszą decyzjom podejmowanym w czasie zakupów, można uzyskać, analizując dane z serwisu eBay. W uproszczonym logicznie świecie sprzedawca, który ma 95%[16] ocen pozytywnych wystawionych przez kupujących, mimo to bez trudu powinien z powodzeniem sprzedawać swoje towary, jeśli ich cena byłaby o 10% niższa niż cena produktów oferowanych przez osoby mające 100% takich ocen. Szybki rzut oka na dane pokazuje jednak, że wcale tak nie jest. Osoby mające poniżej 97% ocen pozytywnych z trudem sprzedają takie same towary za połowę ceny co sprzedawcy mający 100% dobrych ocen.

Logicznie rzecz biorąc, powinniśmy zaakceptować 5-procentowe ryzyko, że zakupione towary do nas nie dotrą — w zamian za 15-procentową

obniżkę kosztów, jednak statystyki dotyczące eBaya pokazują coś innego: od pewnego progu nie jesteśmy już gotowi podjąć ryzyka za wszelką cenę. Gdyby Amazon próbował działać w kraju, w którym 10% wysłanych towarów padałoby łupem złodziei lub ginęło gdzieś po drodze, żadna obniżka nie byłaby wystarczająca, aby w ogóle coś sprzedał.

Ten przykład pokazuje, że podejmując decyzję, oczekujemy nie tylko średniego wyniku, ale staramy się również zminimalizować wszelkie możliwe odchylenia, co jest istotne w naszej niepewnej rzeczywistości. To również wyjaśnia, dlaczego najpopularniejszą restauracją na świecie wciąż jest McDonald's. Średnia jakość dań tam serwowanych na pewno jest niższa w porównaniu z restauracjami, które są oznaczone gwiazdkami Michelin, ale niewielki jest również stopień wariancji — wiemy dokładnie, co otrzymamy, i zawsze to otrzymujemy. Posiłku zjedzonego w McDonald's nikt by nie zaliczył do swoich najważniejszych kulinarnych przeżyć, ale tego rodzaju dania nigdy nas nie zawodzą, nie mamy wrażenia, że zapłaciliśmy za nie zbyt dużo, i nigdy po nich nie chorujemy. Trzygwiazdkowa restauracja może nam zapewnić doznanie, które będziemy wysoko cenić przez resztę życia, ale ryzyko rozczarowania, a nawet rozstroju żołądka jest w tym przypadku również znacznie wyższe [17].

W świecie doskonałych informacji i nieskończonej mocy obliczeniowej stosowanie heurystyki czy reguł opartych na praktyce nie jest być może optymalne, ale w świecie rzeczywistym, w którym istnieje ograniczona liczba wiarygodnych danych, a także mniej czasu i mocy obliczeniowej, podejście heurystyczne jest lepsze niż każde inne.

Na przykład gracz w krykieta, który łapie wysoko lecącą piłkę, nie oblicza jej trajektorii za pomocą równań kwadratowych, lecz zamiast tego stosuje praktyczną zasadę zwaną „heurystyką utrzymanego spojrzenia", czyli obserwuje lot piłki i zbliża się do niej, patrząc na nią stale pod tym

samym kątem. W tej sytuacji, chociaż jest to niewygodne, gracz musi się poruszać po lekkim łuku, a nie w linii prostej, mając nadzieję, że ustawi się dokładnie w tym miejscu, w którym piłka prawdopodobnie wyląduje. Istnieje kilka powodów, dla których używamy tego rodzaju heurystyki. Fiedler (gracz z pola) nie miałby oczywiście czasu na wykonanie obliczeń matematycznych, nawet gdyby dysponował kalkulatorem, natomiast gdyby miał wystarczająco dużo czasu i mocy obliczeniowej, nie ma po prostu wystarczającej liczby danych — bez wiedzy na temat prędkości czy kąta uderzenia piłki nie może dokładnie obliczyć jej trajektorii. Batsman (odbijający), który uderzył piłkę, też prawdopodobnie nie znałby tych danych [18].

5.4 – ON NIE JEST GŁUPI, JEST ZADOWALAJĄCY

Dnia 15 stycznia 2009 roku w zdarzeniu znanym obecnie jako „Cud na rzece Hudson” kapitan Chesley Sullenberger dowiódł wartości heurystyki, kiedy w wyniku zderzenia z kluczem dzikich gęsi pilotowany przez niego samolot utracił moc w obu silnikach, a mimo to kapitan szybko i bezpiecznie wylądował na rzece Hudson. Na YouTube można posłuchać rozmów Sullenbergera z kontrolą ruchu lotniczego: między próbami ponownego uruchomienia silników kapitan komunikuje się z portem lotniczym, z którego startował. Po odmowie powrotu na lotnisko LaGuardia dostał możliwość wylądowania na lotnisku Teterboro zlokalizowanym na prawo, w stanie New Jersey. W ciągu nieco ponad 20 sekund uznał jednak, że i to jest niemożliwe — doszedł do tego znów raczej dzięki heurystyce niż dzięki obliczeniom. Nie wyjął z teczki kalkulatora, nie wprowadził prędkości lotu, wysokości ani tempa opadania i nie obliczył prawdopodobnej odległości do pasa startowego lotniska Teterboro, a zamiast tego zrobił coś znacznie szybszego, łatwiejszego i bardziej niezawodnego.

Sullenberger służył wcześniej w Siłach Powietrznych USA jako pilot myśliwca, a w wolnym czasie latał na szybowcach, przy czym warto dodać, że piloci szybowcowi uczą się, jak instynktownie stwierdzić, czy mają w swoim zasięgu odpowiednie miejsce do lądowania. Polega to na tym, że nadają szybowcowi możliwie najniższą prędkość opadania i patrzą przez przednią szybę: każda powierzchnia, która w polu widzenia wydaje się „poruszać w dół”, jest prawdopodobnie bezpiecznym lądowiskiem,

natomiast punkty, które zdają się „przesuwać w górę”, są zbyt odległe. Stosując się do tej zasady, kapitan Sullenberger był w stanie w ciągu kilku sekund ustalić, że jedynym możliwym miejscem do wylądowania jest rzeka Hudson.

W tym wypadku nie mógł podjąć lepszej decyzji. Nie było ofiar śmiertelnych i tylko kilka osób odniosło lekkie obrażenia. Prawda jest taka, że gdyby Sullenbergerowi udało się osiąść na Teterboro, mógłby uratować samolot, ale gdyby podszedł do lądowania i nie udałoby mu się tego zrobić, wątpliwe, by którykolwiek z pasażerów przeżył.

Nie zawsze wiadomo, które z zasad heurystycznych są wyuczone, a które wrodzone, ale bez nich codzienne życie byłoby niemożliwe. Kierowca, który potrafi wycofać długą ciężarówkę z naczepą na wąskiej drodze dojazdowej, dokonuje najpierw oceny sytuacji, po czym osiąga efekt dzięki zastosowaniu heurystyki, a nie obliczeń. W heurystyczny sposób prowadzimy samochód, wybieramy dla siebie dom, niewykluczone, że również życiowego partnera[19]. Nawet jeśli najlepsze rozwiązanie można znaleźć, dokonując obliczeń, dzięki heurystyce jest to po prostu łatwiejsze, szybsze i lepiej wykorzystuje nasze możliwości percepcyjne, natomiast gdy obliczenia są niemożliwe, mamy tylko ją.

Osobom, które uważają, że podejmowane decyzje powinny być najlepsze z możliwych, heurystyka może się wydawać czymś drugorzędnym. A przecież w świecie, w którym trzeba wybierać zadowalające rozwiązania, jest konieczna i często stanowi nie tylko najłatwiejszą, lecz także najlepszą opcję.

5.5 – ROZWIĄZANIA ZADOWALAJĄCE. CZEGO UCZY NAS SPORT

Zawsze ciekawił mnie system punktacji w różnych dyscyplinach sportu i jego wpływ na przyjemność, jaką widz czerpie z danej gry. Jak zauważył kiedyś mój przyjaciel, gdyby w tenisie stosowano taką samą punktację co w koszykówce, gra w tenisa byłaby nudna, a oglądanie jeszcze gorsze — widząc, że Djoković prowadzi z Murrayem 57:31, pewnie wzruszylibyście ramionami i zmienili kanał na bardziej interesujący [20].

Punktacja w tenisie nie jest zbyt socjalistyczna — jeden gracz może oczywiście rozgromić drugiego, ale w przypadku dużej przewagi mecz na szczęście kończy się bardzo szybko. W systemie punktacji w tej dyscyplinie istnieje jednak coś w rodzaju „zabezpieczenia społecznego”. Oznacza to, że w każdym meczu przegrywający gracz wciąż ma szansę na odwrócenie wyniku. I, szczerze mówiąc, to jest w tenisie genialne.

Dzięki układowi jednoznacznego liczenia w gemach i setach nie ma różnicy między wygraną w gemie do zera z tą zdobytą po kilkukrotnej przewadze. Set 6:0 liczy się jako set, podobnie jak wygrana 7:5. Oznacza to, że gracz przegrywający do samego końca może widzieć dla siebie szansę. System punktacji zapewnia również zmienność poczucia wysokości stawki w gemie; gdy ktoś serwuje przy 30:0, widz nie jest tym specjalnie podekscytowany, ale w momentach zwrotnych gry bywa tak, że wszyscy zrywają się z miejsc. Ta nieustająca huśtawka emocjonalna sprawia, że gra jest dużo bardziej przyjemna zarówno dla zawodników, jak i dla widzów [21].

Kolejną cechą systemu punktacji wielu fascynujących dyscyplin sportu jest to, że dążeniu do zdobycia najwyższego wyniku towarzyszy duże

ryzyko. Na tej zasadzie opiera się *shove ha'penny*[22], podobnie jak jedna z odmian barowego bilardu, w której najwyższy wynik można osiągnąć, celując za niestabilny czarny grzybek, przy czym strącenie samego grzybka niweczy cały wysiłek. Ryzyko, z jakim wiąże się gra w darta, może wyjaśniać, dlaczego jest to dla widzów ciekawy sport, podczas gdy zawodów łuczniczych nie da się oglądać. W łucznictwie punktacja jest koncentryczna. Trzeba celować w środek tarczy, co pozwala zdobyć 10 punktów, ale jeśli nieco się chybi, to można dostać ich 9. Im dalej od środka, tym mniej punktów. Jedyną strategią tej gry jest celowanie w dziesiątkę i wiara w swoją celność — jest to jak najbardziej logiczny system punktacji, ale nie wypada zbyt dobrze w telewizji. Natomiast tarcza do darta nie wydaje się logiczna i dzięki temu jest na swój sposób genialna. Sektor 20 punktów znajduje się między niskimi liczbami 5 i 1.

W trakcie gry większość graczy celuje w potrójną dwudziestkę, ponieważ tak właśnie robią zawodowcy. Jednak w przypadku wszystkich, którzy nie są mistrzami tej gry, jest to błąd. jeśli nie jesteście w tym naprawdę dobrzy[23], lepiej nie celować w potrójną dwudziestkę, lecz rzucać w południowo-zachodnią ćwiartkę planszy, w kierunku potrójnej 19 i 16. W ten sposób nie zdobędziecie wprawdzie 180 punktów, ale nie trafią wam się też 3. Błędne w grze w darta jest bowiem założenie, że należy uzyskać jak najwyższy wynik — a przecież trzeba również brać pod uwagę konsekwencje niecelnych rzutów.

Wiele decyzji, które podejmujemy w życiu, opiera się raczej na zasadach darta niż łucznictwa. Gdy na przykład myślimy o ślubie, zamiast szukać ideału, lepiej próbować uniknąć najgorszego możliwego partnera, czyli nie celować w „maksymalny wynik", ale szukać w miarę dobrego, wszechstronnego rozwiązania, o niewielkim ryzyku niepowodzenia. Gdyby gracz w darta wielokrotnie celował w południowo-zachodnią ćwiartkę

planszy, wielu widzów mogłoby go uznać za wariata, dając mu rady w rodzaju: „Hej, lepiej spróbuj zdobyć potrójną dwudziestkę — to najwyższy wynik na planszy”, ale podejście mające na celu zminimalizowanie wariancji lub zminimalizowanie wad czy minusów często wiąże się z działaniem, które może się wydawać bezsensowne widzom nierozumiejącym, co próbuje zyskać gracz.

Tak samo komuś, kto lubi spędzać urlop, doświadczając wciąż nowych wrażeń, pobyt co roku w tym samym kurorcie mógłby wydawać się absurdalny; jest to jednak bardzo dobre podejście, jeśli chce się uniknąć nieudanych wakacji. Przyzwyczajenie, które może wyglądać na coś irracjonalnego, jest rozsądne, gdy zależy nam na zminimalizowaniu przykrych niespodzianek.

Kolejnym bezpiecznym podejściem behawioralnym jest naśladowanie innych, czyli kupowanie takich samych produktów lub prezentowanie takich samych zachowań i stylu jak inni. W końcu mało prawdopodobne jest, że najlepiej sprzedający się samochód w Wielkiej Brytanii okaże się okropny. Inną niezawodną strategią ograniczania ryzyka przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności jest zastąpienie innym pytania, które podpowiada nam logika. Czyli zamiast zapytać: „Jaki samochód powinienem kupić?”, zadasz pytanie: „Komu mogę zaufać na tyle, by kupić od niego samochód?”. Zamiast: „Jaki jest najlepszy telewizor?”, zapytasz: „Kto ma najwięcej do stracenia, sprzedając kiepski telewizor?”. Wreszcie zamiast: „Co powinienem nosić, żeby świetnie wyglądać?”, zapytasz: „Co będą nosić inni?”.

Przy rekrutacji personelu zwyczajowo prosi się obecnych pracowników o polecenie nowych osób — co więcej, właśnie tak obsadza się większość podstawowych miejsc pracy w firmach średniej wielkości. Można by sądzić, że w ten sposób wciąż obracamy się w tym samym, ograniczonym

środowisku, i tak rzeczywiście jest, a jednak zatrudnienie kogoś z polecenia obecnego pracownika to całkiem niezła metoda, bo pozwala uniknąć wpadki. Ludzie chętnie oddają przysługi swoim znajomym, ale nikt nie będzie narażał własnej reputacji, polecając alkoholika, kleptomana czy podpalacza. Rekomendacje takich osób nie są może doskonałe ani „naukowe”, rzadko jednak prowadzą do katastrofy.

Wiele z pozoru paradoksalnych zachowań konsumenckich można wytłumaczyć, odwołując się do podobnych schematów myślowych. Kilka lat temu odkryliśmy, że mężczyźni niechętnie zamawiają drinki w barze — po części dlatego, że nie wiedzą, w czym zostaną one podane. Jeśli przyszło im na przykład do głowy, że mogą dostać drinka w wydrążonym ananasie, woleli zamówić piwo. Jednym z rozwiązań tego problemu miało być umieszczenie rysunku lub zdjęcia drinków w menu; niektóre modne lokale poradziły sobie z tym tak, że zaczęły serwować drinki w specjalnych słoiczkach ze słomką. Podobnie można wytłumaczyć fakt, dlaczego tak trudno skłonić klientów do przeniesienia konta z jednego banku do drugiego, mimo oferty wyższego oprocentowania, lub do zmiany operatora internetu szerokopasmowego. Jednoprocentowe ryzyko złego doświadczenia przewyższa 99-procentową szansę na 5% zysku.

5.6 – LOTNISKO JFK KONTRA EWR. DLACZEGO NAJLEPSZE NIE ZAWSZE JEST NAJMNIEJSZYM ZŁEM

Zadałem kiedyś pytanie na Twitterze, czy latanie do Nowego Jorku z lądowaniem na JFK ma jakąś wyraźną przewagę nad lądowaniem na lotnisku EWR w Newark[24]. Poza odpowiedziami od nowojorczyków, w których można było wyczuć oczywistą pogardę dla wszystkiego, co wiąże się ze stanem New Jersey[25], wyglądało na to, że niewiele argumentów przemawia za korzystaniem z JFK. Newark leży bliżej Manhattanu, a w drodze do miasta rzadziej mogą zatrzymać nas roboty drogowe czy inne zdarzenia powodujące opóźnienia w podróży. Richard Thaler, jeden z najwybitniejszych badaczy zajmujących się teorią decyzji, w swoim wpisie na Twitterze mocno optował za Newark[26]. Gdyby wyboru dokonywali wyłącznie świadomi konsumenci, lotnisko w Newark byłoby z pewnością znacznie częściej wybierane niż JFK, a mimo to jest inaczej. Jak na ironię, JFK jest być może bardziej popularne tylko dlatego, że jest bardziej... popularne — jeśli brzmi to jak nonsens, zaraz wyjaśnię.

Ponieważ lotnisko JFK jest bardziej popularne, jego wybór nie jest postrzegany jako nietypowy. Lot na JFK można więc porównać do zakupu komputera typu mainframe marki IBM w 1978 roku: jest najprostszym, domyślnym wyborem. Najlepsze w „domyślnym” wyborze jest zaś to, że mamy poczucie, iż wcale nie podejmujemy decyzji — tak jak jest w przypadku przedsiębiorców i pracowników sektora publicznego — ponieważ za każdym razem, gdy decyzje nie są podejmowane w widoczny

sposób, uchylamy się przed kulą. Inaczej mówiąc, Newark wymaga racjonalnego uzasadnienia: „Dlaczego mój samolot leci do Newark; dlaczego nie na JFK?”. W przeciwieństwie do tego stwierdzenie: „Zarezerwowałam ci lot na JFK” rzadko spotyka się z pytaniem: „Dlaczego JFK? Co jest nie tak z lotniskiem w Newark?”.

Wyobraźcie sobie zatem osobistą asystentkę zrzędliwego szefa w Londynie. Szef prosi o zarezerwowanie lotu do Nowego Jorku. Sekretarka ma dwie możliwości:

1. Zarezerwować szefowi lot na JFK, przekazać mu bilety i zrelaksować się.
2. Zarezerwować lot do Newark i trzymać kciuki.

Istnieje duża szansa, że jeśli sekretarka wybierze drugą opcję — czyli lepszą — dobrze na tym wyjdzie. Jeśli zrzędliwy szef zauważy, jak łatwo dojechać do centrum z Newark, i trafi na życzliwych celników, może po powrocie nawet podziękuje; na przykład powie: „To był dobry wybór — przypomnij mi, żebym następnym razem skorzystał z lotniska w Newark”. Jednak mało prawdopodobne jest, aby kupił jej skrzynkę drogiego szampana z dobrego rocznika i przyznał czterocyfrową premię; „dziękuję” to jedyne, na co dziewczyna może liczyć.

Ale bywa też tak, że lot ma opóźnienie lub zostaje odwołany — sekretarka musi więc trzymać kciuki w przypadku wyboru drugiej opcji, ponieważ jeśli coś pójdzie nie tak (jak to się czasem zdarza), różnica między wyborem opcji 1 i 2 stanie się nagle bardziej widoczna. Jeżeli bowiem lot powrotny z JFK opóźni się o trzy godziny, szef obwini za to linię lotniczą, ale jeżeli tak się stanie w przypadku lotu z Newark, prawdopodobnie będzie temu winna sekretarka, ponieważ wybierając drugą opcję, zrezygnowała z rozwiązania, które było „domyślne”. Szef być może

wtedy powie: „Nie byłoby tego problemu, gdybyś zarezerwowała mi lot z JFK; z tamtymi lotami jest mniej kłopotów. O czym myślałaś, rezerwując mi lot z tego dziwnego lotniska, głupia?”.

Generalnie łatwiej zostać obciążonym winą, niż doczekać się wyrazów wdzięczności, ale chyba jeszcze nikt nie został zwolniony z pracy za rezerwację lotu na i z JFK. Wybierając opcję domyślną, tak naprawdę podejmujemy gorszą decyzję, ale tym samym zabezpieczamy się przed osobistą katastrofą. W swojej książce *Risk Savvy* (2014) niemiecki psycholog Gerd Gigerenzer nazywa ten sposób myślenia „defensywnym podejmowaniem decyzji” — nieświadomie robimy coś, co ma właściwie na celu nie poprawę stanu rzeczy, lecz zminimalizowanie szkód w przypadku negatywnych konsekwencji podjętej przez nas decyzji. Wiele ludzkich zachowań wyśmiewanych jako „irracjonalne” stanowi jednak dowód na to, że potrafimy w instynktowny sposób znajdować zadowalające rozwiązania — powtarzamy wypróbowane zachowania albo naśladujemy zachowania innych, co może nie zawsze okazuje się dla nas najlepsze, ale na pewno nie okaże się katastrofą. Wszyscy pochodzimy od ludzi, którym udało się wydać na świat potomstwo, zanim być może popełnili jakiś tragiczny w skutkach błąd, nic zatem dziwnego, że nasz mózg działa w taki właśnie sposób.

We wszelkiego rodzaju instytucjach zwykle występują rozbieżności między tym, co jest dobre dla firmy, a tym, co jest dobre dla jednostki. Jak na ironię, zachęty, które mają mobilizować ludzi do działania, mogą wywołać w nich niechęć do podejmowania ryzyka, które mogłoby mieć dla nich negatywne skutki, nawet jeśli oznaczałoby korzyści dla całej firmy. Jak w przypadku pewnego wzrostu sprzedaży o 5% zamiast możliwego wzrostu o 20%, ale przy 50-procentowym ryzyku. Jak sądzicie, dlaczego firmy konsultingowe są tak bogate?

[1] Strategia dokonywania wyborów polegająca na zadowalaniu się rzeczami dobrymi, ale nie najlepszymi (przyp. tłum.).

[2] Odpowiedź na to pytanie w świecie matematyki teoretycznej brzmi: o 14.00. Jednak w rzeczywistości może być tak, że jeden z autobusów dotrze później, bo pęknie mu opona, a drugi utknie w korku.

[3] Jest to pytanie „drugorzędne", które w prostych modelach zwykle się pomija.

[4] Cytat za: David Hand, *Zasada nieprawdopodobieństwa* (*The improbability principle*) w przekładzie Janusza Winiarskiego (przyp. tłum.).

[5] To kolejny powód, dla którego wiele teoretycznych modeli współpracy, takich jak dylemat więźnia, jest po prostu głupich. W prawdziwym świecie możemy bowiem wybierać, z kim prowadzimy interesy. Czy chcielibyście kupić samochód od spotkanego w zaułku włóczęgi? Oczywiście, że nie.

[6] Tak na marginesie: nie musicie być wierzący. Wystarczy, że pastor nim jest.

[7] Z pewnością jej zdolność do wyczuwania oszustów znacznie przewyższała umiejętność dostrzeżenia przez nią tego, że samochód jest podrasowany.

[8] Wiem, że przyznanie się do korzystania z Wikipedii jest zawodowym samobójstwem, ale w rozdziale na temat zadowalająco dobrych osiągnięć wydaje mi się to w pewien sposób właściwe. Wikipedia nie jest bowiem doskonała, ale bywa naprawdę przydatna.

[9] W efekcie współczesne spółki publiczne cechuje niepokojąco krótka żywotność.

[10] Pytanie egzaminacyjne: czy zmiana wartości akcjonariuszy niszczy kapitalizm?

[11] Dobrą zasadą jest unikanie hoteli lotniskowych, ponieważ stanowią część zmonopolizowanego rynku. Od każdej reguły istnieje jednak wyjątek i tych dwoje, co zresztą dla nich typowe, wybrało prawdopodobnie najwspanialszą na świecie restaurację, jaką można znaleźć w lotniskowym hotelu. Jedzenie było przepyszne.

[12] Teoria ta kojarzy mi się z pracami nad paradoksem Daniela Ellsberga (mniej więcej z tego samego okresu).

[13] Decyzja będzie prawdopodobnie zależeć od tego, czy mamy już samochód. Można chyba śmiało powiedzieć, że niewiele osób jeździ na co dzień swoim bugatti veyronem. Około 80% właścicieli rolls-royce'a posiada również mercedesa. Pamiętacie historię o rekrutacji ludzi w grupach? Im więcej macie samochodów, tym bardziej różnorodnych dokonujecie wyborów. Jeśli ktoś posiada trzy chevrolety corvette, powinien sobie kupić mały samochód elektryczny.

[14] Wartość netto wiśni minus niewielkie ryzyko śmierci, kiedy... w ogóle ich nie zjecie.

[15] Fabuła niemal każdej udanej powieści i każdego interesującego filmu — czy to komedii romantycznej, czy to filmu akcji — zawiera wyjątkowe, pełne napięcia momenty, gdy bohaterowie muszą zapomnieć o zdrowym rozsądku. Aby je wykreować w dobie powszechnego dostępu do technologii, Hollywood musi się uciekać do pewnych chwytów,

na przykład gdy któryś z bohaterów trzyma telefon komórkowy i krzyczy: „Cholera, nie ma zasięgu”. Ma to powstrzymać zniecierpliwionych widzów przed komentarzami w stylu: „Nie rozumiem, koleś, dlaczego po prostu nie zadzwonisz na policję?”.

[16] Dość niską jak na standardy eBaya.

[17] W 2011 roku w jednej z najlepszych brytyjskich restauracji, z trzema gwiazdkami Michelin, zaczął się rozprzestrzeniać norowirus. Co ciekawe, zakażenia nie zagroziły bynajmniej pozycji lokalu w rankingu. Przypuszczalnie inspektorzy Michelin uznali, że póki sos *jus* i pasta *tapenade* są przygotowywane bez zarzutu, trzy dni spędzone w toalecie nie powinny mieć wpływu na doznania kulinarne.

[18] A nawet gdyby je znał, i tak by ich nie podał.

[19] Zapach odgrywa znacznie większą rolę w pociągu seksualnym, niż skłonni jesteśmy przyznać. W wyniku pewnego eksperymentu stwierdzono, że atrakcyjny jest dla nas zapach osób, których układ odpornościowy jest podobny do naszego.

[20] By zobaczyć na przykład stary film *Zeszłego roku w Marienbadzie*.

[21] Warto zauważyć, że jeśli system punktacji w tenisie jest niezrozumiały, to oglądanie meczu jest dość nudne.

[22] *Shove ha’penny* — zabawa w rzucanie półpensówką, gra polegająca na trafianiu monetami w rozrysowane na planszy pola; rozrywka typowa dla brytyjskich pubów (przyp. tłum.).

[23] Albo jeśli podczas gry wypiliście sporo alkoholu.

[24] Nigdy nie byłem w stanie zrozumieć popularności lotniska JFK i zastanawiałem się, czy nie dostrzegam być może jakiejś jego ukrytej zalety.

[25] Jako Brytyjczyk nie widzę różnic między zbuntowanymi byłymi koloniami.

[26] Ale ponieważ urodził się właśnie w New Jersey, być może ma specyficzny stosunek do rodzinnego stanu.

Część 6. PSYCHOFIZYKA

6.1 – CZY OBIEKTYWNOŚĆ JEST PRZEREKLAMOWANA?

Być może nigdy nie słyszeliście terminu „psychofizyka”. Zasadniczo określa się nim badanie neurobiologicznej percepcji u różnych gatunków, a także różnic między tym, co widzimy, słyszymy, smakujemy i czujemy, a „obiektywną” rzeczywistością. Na przykład różne gatunki, jak wkrótce wyjaśnię, odmiennie postrzegają kolory, ponieważ receptory w oczach ich przedstawicieli są wrażliwe na różne części spektrum światła. Co ważniejsze, nasze poszczególne zmysły — choć nie zdajemy sobie z tego sprawy — działają zgodnie; to, co widzimy, wpływa na to, co słyszymy, a to, co czujemy, ma wpływ na odczuwany przez nas smak [1].

Kilka lat temu do brytyjskiego producenta czekolady Cadbury’s napłynęło wiele skarg od klientów, którzy twierdzili, że zmienił się smak produktów marki Dairy Milk. Początkowo przedstawiciele firmy byli tym zdziwieni, ponieważ receptury od lat nie zmieniano. Zmieniono jedynie kształt kostek czekolady, zaokrąglając ich krawędzie. A gładsze kształty mają słodszy smak. Naprawdę!

Jeśli chodzi o nasze zmysły, żaden z nich nie jest przecież obiektywny, nawet jeśli wydaje nam się, że jest inaczej. Kiedy narzekamy, że w pokoju jest za gorąco, może to oznaczać jedynie tyle, że „jest o kilka stopni cieplej niż w pomieszczeniu, w którym przebywaliśmy wcześniej i do temperatury którego się przyzwyczailiśmy”. Jeszcze bardziej subiektywne jest stwierdzenie „Czas szybciej mija, gdy się dobrze bawisz”. Godzina na zegarku zawsze jest taka sama, niezależnie od tego, czy pijemy szampana,

czy nas podtapiają. Jednak ludzki mózg postrzega czas w znacznie bardziej elastyczny sposób[2].

W niektórych branżach psychofizyka jest dużo bardziej ceniona niż fizyka, a w wielu z nich warto opanować wiedzę z obu tych dziedzin nauki. Dobry przykład stanowi przemysł lotniczy: oprócz fizyki lotu należy również rozumieć psychofizykę ludzkiego smaku, ponieważ jedzenie smakuje zupełnie inaczej na wysokości, co oznacza, że świetne dania na ziemi mogą się wydawać mdłe w powietrzu[3]. Nieustanne skargi na posiłki serwowane przez linie lotnicze, z których kiedyś żartował każdy komik, być może były niesprawiedliwe: to nie jedzenie było niesmaczne, ale niewłaściwe były warunki, w jakich je podawano, czyli wysokość dziewięciu tysięcy metrów.

Nowy Boeing 787 Dreamliner stanowi pod wieloma względami triumf psychofizyki. Oświetlenie, utrzymywanie zwiększonego ciśnienia i wilgotności zminimalizują skutki zespołu nagłej zmiany strefy czasowej zwanego *jet lag*. Co więcej, wykorzystanie złudzeń optycznych — w szczególności szerokiego wejścia — daje wrażenie przestronności; choć tak naprawdę samolot jest o 40 cm węższy niż Boeing 777, wielu pasażerom wydaje się znacznie szerszy. Poczucie, że ma się więcej miejsca przy wchodzeniu do samolotu, tworzy wrażenie lekkości, które towarzyszy również w głównej części pasażerskiej, mimo że przebywa w niej tyle samo osób co w innych samolotach tej wielkości. Blake Emery, psycholog odpowiedzialny w Boeingu za indywidualizację produktu, wyjaśnia, że jego zespół „szukał cech, których ludzie tak naprawdę nie potrafili określić”, a które mogłyby zwiększyć ich komfort w trakcie lotu. Żaden pasażer nie wie, jaki jest poziom wilgotności i ciśnienia powietrza w samolocie, a przecież czynniki te mają duży wpływ na samopoczucie osób znajdujących się na pokładzie. Dawniej samoloty pasażerskie projektowano

raczej z myślą o księgowym linii lotniczej, a nie o pasażerach — liczył się bowiem wyłącznie koszt i pojemność. Zatem próby Boeinga, by zadbać o doznania pasażerów, stanowiły bez wątpienia śmiałe posunięcie [4].

Inżynierowie i księgowi często pomijają w swojej pracy czynnik ludzki, co nie zawsze jest złe — jeśli buduje się bezzałogową rakietę kosmiczną lub most, sukces można określić za pomocą obiektywnych jednostek miary. Jeśli jednak projektuje się coś, w czym ważna jest ludzka percepcja, trzeba postępować według innych zasad. Na przykład most, którego konstrukcja wytrzyma przy określonym natężeniu ruchu i w możliwych w danym rejonie warunkach klimatycznych, można uznać za dobry. Jeszcze lepiej byłoby, gdyby się świetnie prezentował, a nie był brzydki, ale jego wygląd jest kwestią drugorzędną — przy projektowaniu mostu niewiele jest miejsca na alchemię.

W innych przedsięwzięciach, takich jak projektowanie linii kolejowych czy systemu podatkowego, a nawet malowanie linii na rondach, nie można mówić o sukcesie, nie biorąc pod uwagę ludzkich zachowań. Jest tu na ogół pewien potencjał dla alchemii, ponieważ powodzenie zależy od postrzegania, a nie od rzeczywistości. Nawet nadanie podatkowi innej nazwy może mieć ogromny wpływ na to, czy ludzie zechcą go zapłacić [5].

6.2 – JAK KUPIĆ TELEWIZJĘ DLA SWOJEJ „MAŁPKI”

Pewnie nie zdajecie sobie z tego sprawy, ale telewizor was oszukuje. To samo dotyczy ekranu komputera[6], a także kolorowych zdjęć w czasopismach. Jednak nie wszystko na ekranie LCD jest oszustwem — gdy widzimy na nim czystą barwę niebieską, zieloną czy czerwoną, oddaje on mniej więcej stan rzeczywisty: niebieską barwę tworzą fotony czysto niebieskiego światła, zieloną — czysto zielone, a czerwoną — czysto czerwone. Każdy piksel na ekranie składa się zaś z trzech cząstek w tych trzech barwach. Jeśli wyświetlane są wyłącznie czerwone, ekran jest czerwony.

Ale barwa żółta, którą widzimy w telewizji, stanowi wielkie oszustwo! Choć to, co widzimy, może nam się wydawać żółte, wcale takie nie jest — to połączenie czerwonego i zielonego światła, które oszukuje nasz wzrok i sprawia, że wydaje nam się, iż widzimy coś prawdziwie żółtego. Żółty powstaje zatem w naszym mózgu, a nie na ekranie. Łączenie barw jest zjawiskiem biologicznym, a nie fizycznym — nie można połączyć fotonów zielonych i czerwonych w celu wytworzenia żółtych, ale gdy wyślemy do mózgu obraz odpowiednio połączonych fotonów czerwonych i zielonych, wywołanego w ten sposób impulsu nie będzie można odróżnić od impulsu żółtych fotonów i w rezultacie zobaczymy kolor żółty. Zresztą barwa żółta nie jest tak wielkim oszustwem jak purpurowa[7] — żółta przynajmniej naprawdę istnieje w spektrum światła[8]. Barwa purpurowa (w przeciwieństwie do odcieni indygo i fioletu) istnieje jedynie w naszym umyśle.

Z tego powodu ludzi (a właściwie wszystkie małpy człekokształtne) charakteryzuje widzenie trójchromatyczne. W siatkówce oka mamy trzy rodzaje czopków (czyli receptorów barw) i każdy z nich reaguje na światło z innego zakresu barw; następnie mózg tworzy obraz pozostałej części widma na podstawie względnej mocy tych trzech barw. W przypadku purpury, która pojawia się, gdy pobudzane są receptory barwy czerwonej i niebieskiej, ale nie zielonej, mózg tworzy tę barwę, aby wypełnić lukę[9]. Trzy barwy wystarczają zatem do odtworzenia szerokiego (choć nie pełnego) spektrum barw — nie na ekranie, ale w naszym umyśle (łącznie z barwami, które w rzeczywistości nie istnieją).

Ponieważ łączenie barw jest zjawiskiem biologicznym, jego działanie zależy od gatunku zwierząt (a czasem i od konkretnego osobnika). Gdyby lemury i lori kupowały telewizory, można byłoby produkować dla nich tańsze dichromatyczne telewizory LCD — spektrum barw tych naczelnych tworzy bowiem tylko zielony i niebieski, dzięki czemu w każdym pikselu obrazu można pominąć składową, która generuje światło czerwone.

Wiele samic marmozety rozróżnia trzy barwy, natomiast samce tylko dwa.
Copyright © worldlifeexpectancy.com

Dobrze, że małpki marmozety nie kupują telewizorów, ponieważ w ich przypadku odbiornik mógłby się stać powodem konfliktów małżeńskich. Samice i samce tego gatunku zupełnie inaczej postrzegają bowiem kolory — wiele samic widzi świat w trzech barwach, a samce tylko w dwóch. Samica mogłaby wrócić do domu, wymieniwszy (dopłacając przy tym 800 funtów) ich stary 65-calowy telewizor z matrycą OLED na jeden z najnowszych hiperrealistycznych modeli trójchromatycznych, a jej partner zacząłby narzekać, że „wszystko wygląda tak samo jak na starym”[10]. Z kolei małpy z rodziny ponocnicowatych byłyby w pełni zadowolone z odbiornika czarno-białego; jak wiele innych nocnych ssaków, w ogóle nie widzą kolorów.

Nikt nie reklamuje telewizorów jako „zaprojektowanych dla wyższych naczelnych”, chociaż jest to zgodne z prawdą. Można z tego wyciągnąć wniosek, że coś może być obiektywnie złe, lecz subiektywnie słuszne. Telewizory są zatem projektowane tak, by pokazywały to, co odbiorca ma ostatecznie zobaczyć na ekranie. Bez zrozumienia, jak ludzie postrzegają barwy, niemożliwe byłoby skonstruowanie odbiornika telewizyjnego, a zatem konieczna jest w tym przypadku wiedza z zakresu inżynierii[11], jednak istota tego wynalazku polega nie na technologii, ale na psychologicznej alchemii.

Jak już wspomniałem, psychologikę i psychofizykę można stosować nie tylko przy projektowaniu telewizorów, lecz także w takich sferach życia, jak opieka społeczna, system podatkowy, transport, opieka zdrowotna, badania rynku, ustalanie cen produktów czy model demokracji. Nie ma sensu walczyć o zmiany w obiektywnej rzeczywistości, jeśli umkną one ludzkiej percepcji, dlatego wszystkie te projekty trzeba zoptymalizować pod kątem naszego postrzegania. Ponadto, podobnie jak w przypadku purpury, należy pamiętać, że jeśli zaprojektujemy coś w określony sposób,

ludzie będą mogli dzięki temu dostrzec to... co w rzeczywistości nie istnieje[12].

> **To, co naprawdę istnieje, i to, co postrzegamy, to czasem dwie zupełnie różne sprawy.**

I właśnie tu prawa fizyki odbiegają od praw psychologii. Lecz ta rozbieżność sprawia, że alchemia jest możliwa.

6.3 – UTRACONE I ODNALEZIONE W TŁUMACZENIU: RZECZYWISTOŚĆ I POSTRZEGANIE JAKO DWA RÓŻNE JĘZYKI

Istnieje pewna dyscyplina akademicka, której przyświeca idea, że ludzkie zachowanie można modelować tak, jakby było zjawiskiem fizycznym — to ekonomia. Istotny jednak jest fakt, że w przypadku ludzkiego zachowania rzeczywistość i percepcja to dwa różne języki, których pojęć nie da się przełożyć z jednego na drugi [13].

Emocje są jeszcze dziwniejsze i, podobnie jak purpura, rodzą się tylko w naszym umyśle. Jeśli w lesie upada drzewo i nikt tego nie słyszy, to czy wydaje ono dźwięk? Tak, ponieważ czujniki mechaniczne mogą go zarejestrować. A jeśli samochód stoi zbyt długo po zmianie światła na zielone i nie ma nikogo, kto mógłby się z tego powodu denerwować, czy jest to irytujące? Nie, ponieważ irytacja wynika z percepcji, a zatem dotyczy świata istot żywych. Oczywiście, postrzeganie i rzeczywistość są czasami mocno ze sobą powiązane, ale nie zawsze, co przywodzi na myśl barierę językową. Jeśli wybierzemy dwa dowolne języki, może się okazać, że bardzo się od siebie różnią, a każdy z nich zawiera unikatowe pojęcia [14]. Inne pary języków mogą być natomiast bardzo do siebie podobne [15] lub takie się wydawać, co może być zresztą mylące. Tak czy inaczej, w każdej z tych sytuacji mogą wystąpić problemy, a w tłumaczeniu pojawić się błędy.

Praca projektanta przypomina zatem pracę tłumacza. Bierze on materiał

źródłowy w postaci obiektywnej rzeczywistości i stara się osiągnąć odpowiedni efekt percepcyjny i emocjonalny.

6.4 – *MOKUSATSU*: BOMBA ATOMOWA, BOMBA WODOROWA I BOMBA KOBALTOWA

Błędy w tłumaczeniu mogą sporo kosztować, a czasem bywają naprawdę makabryczne. Ten przykład pochodzi z *Mokusatsu: one word, two lessons*, odtajnionego artykułu z „Technical Journal" Agencji Bezpieczeństwa Narodowego (NSA) (jesień 1968).

W lipcu 1945 roku przywódcy państw alianckich, którzy spotkali się w Poczdamie, wezwali Japonię do bezwarunkowej kapitulacji i z niepokojem oczekiwali na reakcję. Ich ultimatum zawierało groźbę, że każda negatywna odpowiedź wywoła „natychmiastowe i całkowite zniszczenie". Truman, Churchill, Stalin i Czang Kaj-szek oświadczyli, że mają nadzieję, iż Japonia zgodzi się na bezwarunkową kapitulację, co zapobiegnie zniszczeniu tego kraju. I że cierpliwie czekają na odpowiedź Japonii.

Reporterzy w Tokio spytali premiera Kantarō Suzukiego o reakcję jego rządu na deklarację poczdamską. Ponieważ nie podjęto wówczas żadnej oficjalnej decyzji, Suzuki uciekł się do typowej reakcji polityków wobec dziennikarzy — odpowiedział, że odmawia komentarza. Użył japońskiego określenia *mokusatsu*, pochodzącego od słowa „milczenie". Ma ono jednak również inne znaczenie, zupełnie odmienne od zamierzonego przez premiera.

Niestety, międzynarodowe agencje prasowe postanowiły ogłosić światu, że dla rządu japońskiego ultimatum „nie jest warte komentarza". Stany

Zjednoczone, zirytowane rzekomym tonem oświadczenia Suzukiego, uznając je za typowy przykład fanatyzmu banzai i ducha kamikaze, ostro na to zareagowały. W ciągu dziesięciu dni podjęły decyzję o zrzuceniu bomby atomowej, w wyniku której Hiroszima została zrównana z ziemią.

W zależności od kontekstu słowo *mokusatsu* przyjmuje różne znaczenia. Termin ten wywodzi się od słów oznaczających „milczenie" i „śmierć" i może oznaczać wszystko — od „nie mogę nic powiedzieć w tej chwili", przez „nie mam nic do powiedzenia, ponieważ jestem kompletnie zaskoczony", aż po „gardzę twoją propozycją i nie zamierzam na nią odpowiadać".

Japoński jest językiem w dużym stopniu zależnym od kontekstu, ale dotyczy to wszystkich języków świata. W brytyjskim angielskim wypowiedziane we właściwym kontekście i tonie: „Ty głupi popieprzony idioto" (*stupid fucking idiot*) może być wyrazem ciepłych uczuć, co mogłoby zaskoczyć Amerykanów, którzy choć mówią tym samym językiem, częściej odczytują wszystko dosłownie [16].

W tłumaczeniu błędem jest założenie, że to, co przekazuje tłumacz, jest tym, co zamierzył mówca, i równie głupie jest założenie, że to, co zamierzaliście powiedzieć, zostanie właściwie zrozumiane. Najsłynniejszy przykład złego tłumaczenia to amerykańska wizyta prezydencka w Polsce w 1977 roku. Słowa prezydenta Cartera przemawiającego na pasie kołowania krótko po wylądowaniu w Warszawie przełożono jako „opuściłem Amerykę raz na zawsze"; tłumacz wspomniał też, że sympatia prezydenta do Polaków jest tak wielka, iż chce z nimi uprawiać seks.

Historię tę często opowiada się, by dowieść, że tłumacz był idiotą i nie nadawał się do tej pracy, ale wcale tak nie było — Steven Seymour był znakomitym tłumaczem, który dokonał wcześniej przekładu wierszy W.H. Audena na rosyjski i ogromnie cenił polską poezję. Jednak studiując

poetycką polszczyznę, i to głównie pochodzącą z XIX wieku (albo i dawniejszą), nie znał słownictwa, którym posługiwali się współcześni Polacy, a przynajmniej nie w tym samym sensie [17].

Pierwszym językiem Seymoura był zresztą rosyjski, a polski — dopiero czwartym. Nie miałoby to znaczenia, gdyby nie fakt, że język polski pod względem słownictwa i gramatyki jest myląco podobny do rosyjskiego [18], ale niektóre podobnie brzmiące słowa istotnie różnią się znaczeniem. Tłumacze nazywają je „fałszywymi przyjaciółmi", ponieważ łatwo przyjąć, że znaczą one coś innego niż w rzeczywistości [19]. Więcej nieporozumień zdarza się oczywiście w przypadku języków bardzo do siebie podobnych, na przykład w krajach Ameryki Łacińskiej poszczególne hiszpańskie słowa mogą mieć różne znaczenia: „Twoja żona jest wspaniałą dziwką" wydaje się dziwnym podziękowaniem gospodarzowi za wspólny obiad, tymczasem w niektórych krajach słowo „hostessa" oznacza „gospodynię".

Co ciekawe, sporo językowych nieporozumień powstaje między Brytyjczykami a mówiącymi po angielsku Holendrami. Ci drudzy dość powszechnie posługują się angielszczyzną [20]: ich znajomość słownictwa i idiomów jest doskonała, mają bezbłędny akcent, a z Brytyjczykami łączy ich nieco cyniczne poczucie humoru. W trakcie wieczoru spędzonego wśród holenderskich rówieśników Brytyjczycy nie dostrzegają żadnej bariery językowej i trudno uwierzyć, że może dojść między nimi do jakichś nieporozumień. A jednak nieporozumienia się zdarzają, ponieważ Holendrzy wyrażają się w bardzo bezpośredni sposób, podczas gdy brytyjski angielski jest ogromnie powściągliwy i do szaleństwa „zakamuflowany". W sytuacji biznesowej Holender mógłby powiedzieć: „Sprawdziliśmy to, okazało się gówniane, nie będziemy więc próbować ponownie", natomiast pragnący wyrazić to samo Anglik prawdopodobnie oznajmi: „Sądzę, że może minąć trochę czasu, zanim znowu spróbujemy".

W końcu Holendrzy opracowali coś w rodzaju rozmówek, które tłumaczą brytyjski angielski na holenderski angielski.

CO MÓWIĄ BRYTYJCZYCY	CO ROZUMIEJĄ CUDZOZIEMCY	CO MAJĄ NA MYŚLI BRYTYJCZYCY
Słyszę, co mówisz	On akceptuje mój punkt widzenia	Nie zgadzam się i nie chcę dłużej tego omawiać
Z całym szacunkiem	On mnie słucha	Jesteś idiotą
To nie jest złe	Uważa mnie za odważnego	Jesteś szalony
Całkiem dobrze	Całkiem dobrze	Trochę rozczarowujące
Zasugerowałbym	Rozważę ten pomysł, ale powinienem zrobić tak, jak chcę	Zrób to albo przygotuj sobie usprawiedliwienie
A nawiasem mówiąc/tak przy okazji	To nie jest zbyt ważne	To główny cel naszej dyskusji
Trochę mnie to rozczarowało	To tak naprawdę nie ma znaczenia	Zirytowało mnie to
Bardzo interesujące	Oni są pod wrażeniem	Kompletny nonsens
Będę o tym pamiętać	On prawdopodobnie to zrobi	Już o tym zapomniałem
Jestem pewny, że to moja wina	Dlaczego on sądzi, że to była jego wina?	To twoja wina
Musisz przyjść do mnie na obiad	Wkrótce dostanę zaproszenie	To nie jest zaproszenie, po prostu byłem uprzejmy
Prawie się zgadzam	Niedługo dojdziemy do porozumienia	W ogóle się nie zgadzam
Mam tylko kilka drobnych uwag	Znalazł kilka literówek	Proszę kompletnie przerobić tekst
Moglibyśmy rozważyć inne opcje?	Jeszcze nie zdecydowali	Nie podoba nam się wasz pomysł

Bariera między językiem angielskim, którym posługują się Holendrzy, a tym, którym mówią Brytyjczycy, stanowi dobrą metaforę relacji między

rzeczywistością a postrzeganiem — pod pewnymi względami języki te są podobne, ale w zależności od kontekstu mogą się bardzo od siebie różnić. Czasem występuje bowiem istotny rozdźwięk między tym, co chcemy przekazać, a tym, jak zostanie to odebrane przez innych. Wtedy zaskakuje nas zachowanie odbiorców. „Powiedziałem mu to, a on zrobił tamto” — skarżymy się. Sądzimy, że nasi rozmówcy postępują irracjonalnie, ale tak naprawdę usłyszeli coś innego niż to, co zamierzaliśmy im powiedzieć.

Tak samo nie możemy opisać czyjegoś zachowania na podstawie tego, co widzimy lub tego, co „myślimy, że widzi ta osoba”, ponieważ jej zachowanie zależy od tego, jak ona sama coś postrzega. To rozróżnienie dotyczy niemal wszystkiego: „zachowanie” obiektu fizycznego wynika z jego cech, natomiast postępowanie istot żywych zależy od ich percepcji.

Jest to o tyle ważne, że większość modeli behawioralnych i modeli ekonomicznych nie uwzględnia tego rozróżnienia. Nie zaskoczę was na pewno, gdy powiem, że jestem sceptycznie nastawiony do obietnicy „big data” jako panaceum na wszystkie kłopoty. Podobnie jest w przypadku wielu nowinek technologicznych, z których tak się cieszymy, widząc korzyści, jakie z nich płyną, że zapominamy wziąć pod uwagę problemy drugiego rzędu [21]. Zwolennicy big data przekonują nas, że „duży” równa się „dobry”, ale przecież nie oznacza to, że więcej danych pozwoli na podejmowanie lepszych lub bardziej etycznych czy sprawiedliwych decyzji [22].

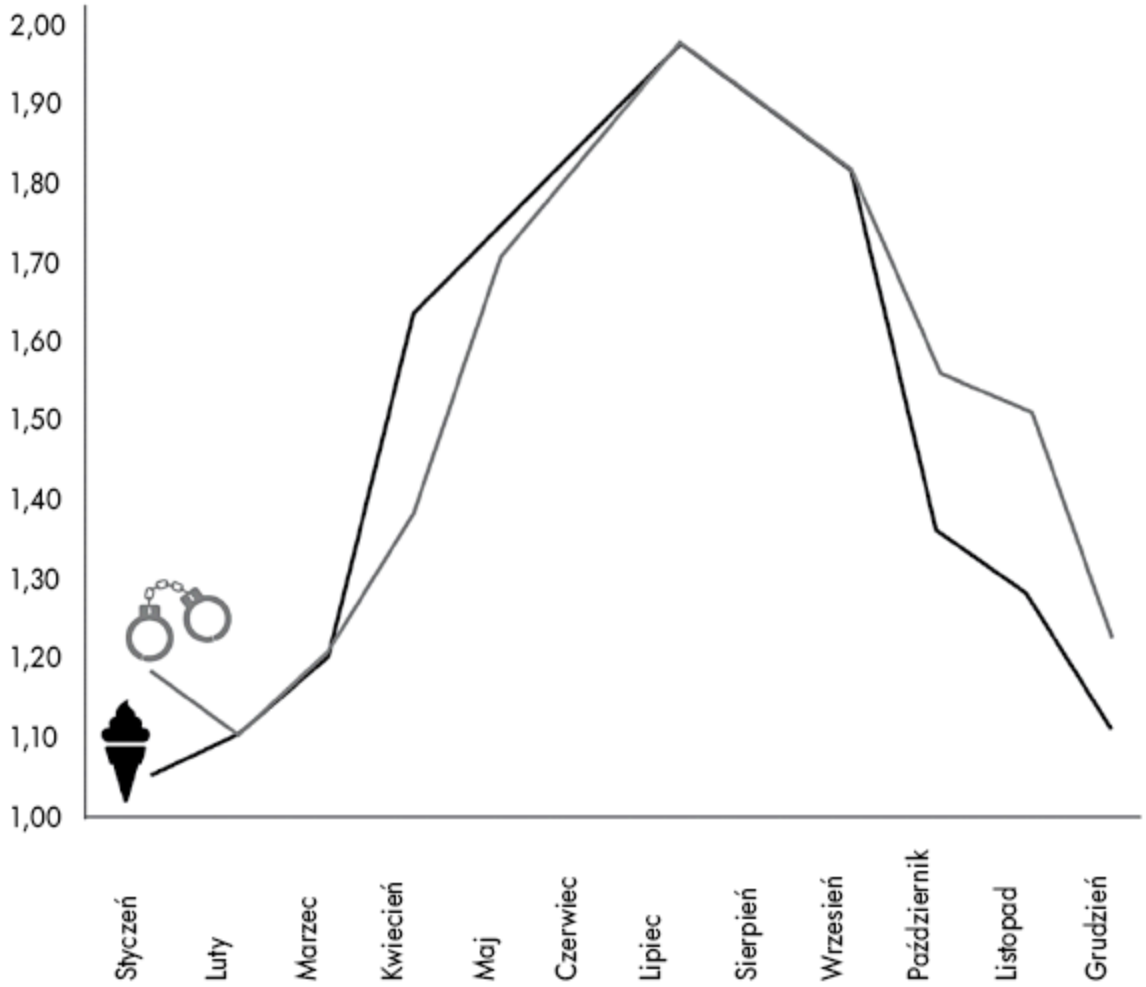
Porównując to z igłą w stogu siana, można powiedzieć, że większa liczba danych oznacza większą liczbę igieł, ale również większą objętość siana i częstotliwość występowania igieł fałszywych — czyli danych, które uznajemy za istotne, choć wcale takie nie są. Ryzyko fałszywych korelacji, pozornych współzależności, mylących zmiennych lub błędnych stwierdzeń

może prowadzić raczej do głupich niż do przemyślanych decyzji, a dane je tylko potwierdzają, choć nie ma to uzasadnienia.

Pewna duża firma technologiczna opracowała niedawno system sztucznej inteligencji do selekcji podań o zatrudnienie, ale szybko wykształcił on skrajne uprzedzenie płciowe, obniżając danej osobie ocenę, jeśli w CV znajdowała się na przykład informacja o grze w kobiecej drużynie koszykówki. W przypadku sztucznej inteligencji nigdy nie można być oczywiście pewnym argumentacji: może program „zauważył", że więcej doświadczonych pracowników to mężczyźni, więc potraktował płeć męską jako wyznacznik sukcesu.

Inna firma wykorzystująca metodę big data odkryła zmienną, która rzekomo lepiej niż inne wskazywała na dobrego pracownika; i nie chodziło tu o poziom wykształcenia czy jakąś cechę osobowości — nie, okazało się, że najlepsi pracownicy w większości wysyłali swoje podanie o pracę przy użyciu Google Chrome albo Firefox, a nie standardowej przeglądarki w swoim komputerze. Jestem gotów przyznać, że wybór innej przeglądarki może wskazywać na pewne cechy kandydata — choćby skrupulatność, umiejętności technologiczne czy cierpliwe oczekiwanie na gratyfikację — ale czy dopuszczalne jest wykorzystywanie tych informacji do dyskryminowania innych kandydatów? Firma uznała to za niedopuszczalne, częściowo dlatego, że takie kryterium byłoby niesprawiedliwe wobec mniej uprzywilejowanych osób, na przykład wysyłających swoje podanie z komputera bibliotecznego.

Czy sprzedaż lodów zwiększa liczbę brutalnych przestępstw?



Mylącą zmienną, której brakuje wśród danych, jest pogoda, co wyjaśnia fałszywą korelację. Z wykresu mogłoby bowiem wynikać, że spożycie lodów skłania ludzi do popełniania przestępstw. Jednak prawdziwy powód jest inny: ludzie chętniej jedzą lody, gdy na dworze jest ciepło, również w ciepłe wieczory częściej dochodzi do przestępstw.
Ilustracja Grega Stevensona

Inny problem związany z modelami danych znów prowadzi nas do psychofizyki. Modele te w niewłaściwy sposób ukazują związek między rzeczywistością a zachowaniem. Na przykład dane wskazują, że ludzie nie zapłacą 49 funtów za słoik kawy, i tak faktycznie jest. Przeważnie. Są jednak gotowi zapłacić 29 pensów za jedną kapsułkę Nespresso, co po przemnożeniu daje podobny koszt, ale jeśli się nie rozumie zasad działania

ludzkiej percepcji, trudno odróżnić te dwie sytuacje. Inny przykład. Czy klienci zapłacą 100 funtów za parę butów? W Walmarcie raczej nie, ale w designerskim sklepie Neiman Marcus — z pewnością tak. Czy ludzie zapłacą 500 funtów za telefon komórkowy? Dane Nokii temu przeczyły, lecz firma Apple odkryła, że tak się zdarza. Big data zakłada, że rzeczywistość dokładnie odwzorowuje ludzkie zachowanie, lecz wcale tak nie jest. To kontekst zmienia wszystko.

> **Percepcja może mocno wpływać na zachowanie, ale rzeczywistość nie przekłada się na percepcję.**

Powinniśmy również pamiętać, że wszystkie duże zbiory danych (big data) pochodzą z tego samego miejsca: z przeszłości. A ludzkie zachowanie może znacznie zmienić najmniejsza zmiana kontekstu. Na przykład wszystkie dane z 1993 roku wskazywały na to, że faks ma wielką przyszłość.

6.5 – NIC NOWEGO POD SŁOŃCEM

Można by twierdzić, że nawet starożytni Grecy rozumieli zasady psychofizyki. Jeśli dokładnie przyjrzymy się Partenonowi, zauważymy, że jego twórcy nie byli raczej zwolennikami linii prostej; podłoga jest tam nieco wypukła, boki zaokrąglone, a kolumny lekko wybrzuszone w dolnej części[23]. Partenon wygląda tak niedoskonale z bliska, ponieważ zaprojektowano go, by idealnie prezentował się w oczach kogoś, kto patrzy nań, stojąc około stu metrów niżej. Natomiast na długo przed powstaniem Partenonu tę samą sztuczkę stosowała natura.

Natura przeznacza sporo swoich zasobów na „hakowanie percepcji”, czyli — używając terminologii biznesowej — na marketing. Jagody i owoce, które mogą zostać zjedzone, dojrzewając, nabierają wyrazistych barw i odpowiedniego smaku. Natomiast gąsienice, które nie chcą zostać pożarte przez drapieżniki, w wyniku ewolucji zyskały smak, który je odstrasza. Niektóre motyle mają zaś na skrzydłach wzory, które przypominają oczy, co sprawia, że wiele zwierząt zachowuje w ich obecności większą ostrożność. To tylko niektóre przykłady, z których wynika, że natura — zamiast zmieniać rzeczywistość — po prostu oszukuje percepcję.

6.6 – KIEDY OPŁACA SIĘ BYĆ OBIEKTYWNYM, A KIEDY NIE

Jeśli jesteście naukowcami, waszym zadaniem jest wyjść poza osobliwości ludzkiej percepcji i odkryć uniwersalne prawa pozwalające opisywać obiektywną rzeczywistość. Dzięki nauce powstało wiele urządzeń i jednostek do pomiaru odległości, czasu, temperatury, koloru, grawitacji i tym podobnych zjawisk. W naukach ścisłych słusznie więc posługujemy się takimi miarami, a nie niepewnymi kryteriami percepcyjnymi: nie ma bowiem znaczenia, czy most wygląda na wytrzymały — musimy wiedzieć, że naprawdę taki jest.

Problem pojawia się wtedy, gdy przedstawiciele nauk społecznych — powiedzmy, politologii, ekonomii czy medycyny — uznają te uniwersalne prawa za główną cechę nauki i stosują to samo podejście; w naukach społecznych, podobnie jak w przypadku projektowania odbiorników telewizyjnych, to, co ludzie postrzegają, jest czasem ważniejsze od obiektywnej prawdy. W medycynie obsesja na punkcie obiektywizmu może prowadzić do zlekceważenia efektu placebo traktowanego jedynie jako „oszustwo” percepcyjne. Ale jeśli dzięki takiemu leczeniu, jak na przykład homeopatyczne, pacjenci wierzą, że ich stan się poprawi, i dzięki temu uszczęśliwiającemu ich złudzeniu czują się mniej chorzy, to co w tym złego? Powinniśmy więc raczej takie zjawisko badać, a nie potępiać, prawda?

Ale co ze sprzedawcami oleju wężowego czy maści ze żmii[24], oszustami, kanciarzami i szarlatanami? W świecie alchemii — właśnie dlatego, że nie jest ona nauką ścisłą — zawsze było mnóstwo takich osób

i powinniśmy mieć się przed nimi na baczności. Wiele rozwiązań proponowanych przez osoby zajmujące się reklamą czy projektowaniem okazało się błędnych, a sporo ustaleń behawiorystów już podważono lub wkrótce to nastąpi. W niektórych fragmentach tej książki też z pewnością przedstawiam niewłaściwe wnioski — zdaję sobie sprawę, że pisałem ją z perspektywy optymisty, ale nie twierdzę, że alchemia zawsze jest niezawodna, etyczna bądź korzystna. Jestem daleki od tego — po prostu uważam, że nie powinniśmy się obawiać alchemicznych rozwiązań tylko dlatego, że nie pasują do naszych redukcjonistycznych poglądów na to, jak funkcjonuje świat. Celem tej książki jest przekonanie czytelnika, że alchemia istnieje, czy nam się to podoba, czy nie, i że można jej używać do dobrych celów; poza tym jeśli będziemy bardziej świadomi jej istnienia, łatwiej nam będzie zauważyć jej nadużycia [25].

W fizyce i inżynierii obiektywne modele zwykle ułatwiają rozwiązywanie problemów, podczas gdy w ekonomii i polityce obiektywność może to utrudniać. Niektóre palące problemy gospodarcze i polityczne można łatwo i niewielkim kosztem rozwiązać, jeśli porzuci się bezkrytyczne podejście do uniwersalnych modeli. tak jak producenci odbiorników telewizyjnych nie starają się wytworzyć całego spektrum światła widzialnego, decydenci, projektanci i przedsiębiorcy powinni mniej czasu poświęcać na poprawianie obiektywnej rzeczywistości, a więcej na badanie ludzkiej percepcji i zasad postępowania.

Codziennie jakaś firma lub rząd przyjmuje błędne, bo mocno uproszczone założenia dotyczące ważnych dla ludzi spraw. Dwóch głównych sprzedawców detalicznych w Stanach Zjednoczonych (JCPenney i Macy’s) popełniło ten błąd i — próbując wycofać się z systemu kuponów rabatowych i wyprzedaży — po prostu obniżyło stałe ceny. W obu przypadkach doprowadziło to do ich katastrofy. Ludzie nie byli bowiem

zainteresowani niskimi cenami, lecz konkretnymi oszczędnościami. Jednym z wyjaśnień tej osobliwej sytuacji może być to, że jesteśmy wciąż gotowi ze sobą rywalizować — lubimy bowiem czuć, że dostajemy lepszą ofertę niż inni. Ale jeśli każdy klient może zapłacić mniej, nie odczuwamy już emocji związanych z potencjalnym zwycięstwem nad innymi. Kiedy udaje nam się zaoszczędzić, mamy poczucie, że jesteśmy sprytni, lecz gdy wszyscy płacą równie mało, czujemy się jak dusigrosze. Można to też wyjaśnić tak, że niska cena — w przeciwieństwie do rabatu — nie pozwala nam cieszyć się dokonanym zakupem; lepiej dla nas bowiem brzmi stwierdzenie „oszczędziłem 33 funty” niż „wydałem 45 funtów”.

Warto pamiętać, że pewną rolę może tu również odgrywać kosztowna sygnalizacja: niektóre przedmioty muszą być drogie z powodów symbolicznych. Sukienka za 200 funtów przeceniona na 75 funtów może się wydawać w porządku, ale kobiety nie będą się czuć komfortowo, idąc na wesele w tak taniej kreacji. TK Maxx[26], pod względem psychologicznym genialna firma, jest doskonałym miejscem na zakup prezentu dla żony — pod warunkiem, że mąż nie zdradzi się, że jej go tam kupił[27].

Logika ekonomiczna jest próbą stworzenia modelu ludzkiego zachowania nieuwzględniającego psychologii, a opartego wyłącznie na racjonalności, ale może stanowić bardzo kosztowną pomyłkę. Ustalanie cen w racjonalny sposób nie tylko bowiem podważa sens oszczędzania, ale również zakłada, że każdy reaguje na zyskane oszczędności w taki sam sposób. A przecież tak nie jest; znaczenie ma bowiem kontekst i oprawa. Jeden z moich ulubionych eksperymentów związanych z postrzeganiem ceny i wartości opisał twórca „teorii impulsu” Richard Thaler[28]. Poprosił on kilku znawców wina, aby wyobrazili sobie, że kilka lat wcześniej za 20 dolarów kupili butelkę trunku z dobrego rocznika (która obecnie jest warta

75 dolarów). Następnie kazał im wybrać jedną z pięciu przedstawionych odpowiedzi — tę, która najlepiej oddawałaby wartość cenową owego wina. Oto wyniki:

A. 0 dolarów. Już za nie zapłaciłem — 30% respondentów.

B. 20 dolarów. Tyle, ile zapłaciłem — 18% respondentów.

C. 20 dolarów plus odsetki — 7% respondentów.

D. 75 dolarów. Tyle, ile mógłbym uzyskać, gdybym sprzedał butelkę — 20% respondentów.

E. 55 dolarów. Mogę wypić butelkę wina o wartości 75 dolarów, za które zapłaciłem tylko 20 dolarów, więc pijąc, oszczędzam 55 dolarów — 25% respondentów.

Wyniki te pokazują, że niektórzy ludzie myślą jak ekonomiści; wygląda jednak na to, że stanowią oni dwudziestoprocentową mniejszość.

Warto jednak zauważyć, że właśnie oni w najmniejszym stopniu będą się cieszyć spożywanym winem. (Z tego właśnie powodu ekonomię czasem nazywa się „ponurą nauką”).

6.7 – JAK SŁOWA ZMIENIAJĄ SMAK CIASTECZEK

Pamiętajcie, że słowa nie tylko wpływają na cenę potrawy, ale mogą również zmienić jej smak. Pięć lat temu zadzwonił do nas z Belgii zmartwiony kolega po fachu. Jeden z największych w jego kraju producentów herbatników zastąpił swój najbardziej znany produkt nowym, o niższej zawartości tłuszczu, ale wkrótce po wprowadzeniu go na rynek sprzedaż gwałtownie spadła. Wszyscy byli tym zaskoczeni; przeprowadzono szeroko zakrojone badania i testy, w wyniku których stwierdzono, że wiele osób nie zauważyło różnicy w smaku nowych herbatników, a jednak konsumenci przestali je kupować.

Był to jeden z tych problemów, które zdołałem rozwiązać, nawet nie wstając z fotela.

— Rozumiem — powiedziałem przez zestaw głośnomówiący. — A czy na opakowaniu herbatników umieściliście napis: „Teraz ma niższą zawartość tłuszczu”?

— Oczywiście, że tak! — odparł mój rozmówca. — Spędziliśmy wiele miesięcy, starając się zmniejszyć zawartość tłuszczu w ciastkach... Jaki byłby sens tego działania, gdybyśmy nie poinformowali o tym konsumentów?

— W tym właśnie tkwi problem — stwierdziłem. — Nie ma znaczenia, jak coś smakuje podczas degustacji. Ale jeśli umieścicie na opakowaniu napis: „niska zawartość tłuszczu” lub cokolwiek innego na temat wartości zdrowotnych, dla ludzi od razu będzie to oznaczało gorszy smak.

Podczas degustacji konsumenci nie widzieli jednak opakowań

herbatników, a przedstawiciele producenta zapomnieli o tym, że opakowanie również ma wpływ na smak.

6.8 – MAPA NIE JEST TERYTORIUM, ALE OPAKOWANIE JEST PRODUKTEM

Polsko-amerykański naukowiec Alfred Korzybski (1879-1950) jest chyba najbardziej znany z powiedzenia: „Mapa to nie terytorium”. Jest on twórcą semantyki ogólnej; uważał, że ponieważ ludzka wiedza o świecie jest ograniczona przez biologię, układ nerwowy i języki stworzone przez człowieka, nikt nie potrafi postrzegać rzeczywistości w bezpośredni sposób, ponieważ wszystko, co wiemy, zostało przefiltrowane przez nasz mózg. Geniusz!

Pewnego dnia Korzybski w czasie swojego wykładu zaproponował słuchaczom z pierwszego rzędu, że podzieli się z nimi paczką ciastek owiniętych w zwykły papier. „Niezłe te ciastka, nie sądzicie?” — spytał Korzybski, podczas gdy studenci z zadowoleniem się nimi zajadali. Następnie rozdarł biały papier i pokazał oryginalne opakowanie — był na nim rysunek psiego łba i napis „Ciasteczka dla psów”. Dwóch studentów o mało nie zwymiotowało, niektórzy zatykali sobie rękoma usta, a kilkoro wybiegło z sali wykładowej do toalety. „Jak widzicie — podsumował Korzybski — właśnie udowodniłem wam, że dla ludzi jedzenie to także słowa i że na jego rzeczywisty smak wpływa również to, jak go sobie wyobrażamy dzięki słowom[29]”.

Efekt ten nie ogranicza się tylko do jedzenia; w przypadku środków czyszczących zamieszczenie na opakowaniu napisu „teraz bardziej przyjazny dla środowiska” może wzbudzić w konsumentach przekonanie, że produkt jest mniej skuteczny. Mamy więc tu do czynienia z dylematem między etycznością a praktycznością: jeśli chcemy wyprodukować bardziej

ekologiczny detergent do prania, to czy powinniśmy zamieścić na opakowaniu informację o jego łagodniejszym wpływie na środowisko, skoro takie stwierdzenie może sprawić, że konsumenci nie kupią tego produktu albo zużyją go więcej niż to konieczne? Niekiedy lepiej nie ujawniać tej informacji, zwłaszcza jeśli wśród potencjalnych nabywców mniej jest osób dbających o środowisko niż tych, których ta kwestia nie interesuje.

Informacja o wprowadzeniu najmniejszych nawet zmian w przypadku popularnych produktów okazała się katastrofą dla takich marek, jak Vegemite, Milo czy Cadbury Creme Egg — ludzie najwyraźniej dostrzegają zmianę smaku tylko wtedy, gdy wiedzą o zmianie receptury. Kiedy firma Kraft chciała wprowadzić zdrowszą wersję swojego makaronu z serem (Macaroni & Cheese), jej szefowie obawiali się podobnej reakcji, wiedząc, jak szybko rozchodzą się nieżyczliwe wieści w sieci, czyniąc z drobnej informacji wiadomość na skalę krajową. Dlatego kiedy firma usunęła sztuczny żółty barwnik, zamieniając go na paprykę, kurkumę i inne naturalne składniki, nie wspomniała o tym ani słowem. Praktycznie nikt tego nie zauważył, dopóki firma nie poinformowała o tym długo po fakcie: „To się zmieniło. Ale sam produkt się nie zmienił”. W ten sposób Kraft przekonał do siebie nabywców, którzy dotąd unikali jego produktów z powodu zawartości sztucznych składników, a równocześnie nie spowodował „wyimaginowanej zmiany smaku” u stałych klientów, którzy nagle odkryli, że od dłuższego czasu jedzą zdrowszą wersję swojego ulubionego makaronu z serem[30].

6.9 – ILUZJA SKUPIENIA (BŁĄD MYŚLENIA WYRYWKOWEGO)

Skupienie uwagi ma znacznie większy wpływ na nasze myśli i działania, niż nam się wydaje. Daniel Kahneman, który wraz z Amosem Tverskym jest twórcą ekonomii behawioralnej, twierdzi jednak, że „iluzja skupienia" sprawia, iż przeceniamy znaczenie tego, co przyciąga naszą uwagę. Jak wyjaśnia Kahneman: „Nic nie jest tak ważne, jak nam się wydaje, kiedy o tym myślimy. Sprzedawcy często wykorzystują iluzję skupienia. Kiedy przekonują ludzi, że »muszą« mieć jakiś produkt, zwykle wyolbrzymiają jego wpływ na jakość ich życia. Iluzja skupienia dotyczy niektórych towarów bardziej niż innych — w zależności od tego, jak bardzo utrzymują one uwagę po pewnym czasie. Z pewnością większe znaczenie będzie miała w przypadku skórzanych siedzeń w samochodzie niż w przypadku audiobooków[31]".

Tabele porównawcze stosowane w marketingu mogą służyć do oszukiwania konsumenta: gdyby osoba przygotowująca tabelę w poniższym ogłoszeniu dotyczącym ubezpieczenia samochodu chciała być obiektywna, powinna dopisać z około pięćdziesięciu dodatkowych korzyści, które oferują wszystkie towarzystwa ubezpieczeniowe. Zamiast tego stara się skupić uwagę odbiorcy na wybranych korzyściach oferowanych wyłącznie przez promowaną markę.

W branży reklamowej często przekonuje się klienta o wyjątkowej ofercie sprzedaży, wykorzystując tym samym iluzję skupienia: łatwiej sprzedać dany produkt, jeśli wyeksponuje się tę jego cechę, której nie mają inne produkty tego rodzaju. Nawet jeśli nie jest to do końca uzasadnione,

podkreślając znaczenie tej rzekomo wyjątkowej cechy, można wzbudzić w kliencie poczucie, że coś straci, jeśli kupi konkurencyjny produkt.

	ETA	GREEN FLAG	GREEN INSURANCE COMPANY	GEM	AA	RAC
Bezpłatne części zamienne i robocizna	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Bezpłatny pojazd zastępczy	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Ubezpieczenie od zatankowania pojazdu paliwem niewłaściwego typu	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Gwarancja szybkiej naprawy	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Zniżka po wymianie pojazdu na nowy	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Kompensacja emisji dwutlenku węgla	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Maksymalna liczba napraw rocznie	Nieograniczona	Nieograniczona	6	Nieograniczona	7	6
Pomoc dla pasażerów	Maksymalnie	Maksymalnie	9	8	7	6

Podkreślaj różnice, a nie podobieństwa.
Sporządził Greg Stevenson. Z: https:// sixtysomething.co.uk/compare-breakdown-cover/

Sprzęt kempingowy to jeden z produktów, których zakup jest najbardziej

ryzykowny, gdy dokonuje się go, ulegając iluzji skupienia. W trakcie wizyty w sklepie wyobrażamy sobie, że będziemy korzystać z tego sprzętu w dobrych warunkach pogodowych, a przecież rzadko się one zdarzają[32]. Poza tym te elementy sprzętu, które wydają nam się najbardziej praktyczne w chwili zakupu, mogą nas zawieść, gdy zaczniemy z nich korzystać w terenie. Na przykład śpiwory zwykle są sprzedawane w bardzo małych workach. Wygląda to dobrze, póki produkt jest nowy i profesjonalnie zapakowany, jednakże po użyciu nie jesteśmy w stanie go ponownie złożyć i wcisnąć do tak małego worka.

Aby uchronić się przed tą iluzją, powinniśmy zwrócić uwagę na czynniki, które nie wydają nam się tak ważne, jak być powinny. Na przykład wyobraźmy sobie, że próbujemy rozbić namiot w deszczowy, wietrzny dzień. Lub rozważając zakup porsche, wyobraźmy sobie, że siedzimy w nim, utknąwszy w londyńskim korku (co pewnie nieraz nam się zdarzy), zamiast marzyć, jak mkniemy nim wśród wzgórz Cotswolds w letni wieczór (co zdarzy nam się raz lub dwa razy).

Co ciekawe, Kahneman jako przykład iluzji skupienia podaje skórzane siedzenia w samochodzie. Zawsze zastanawiałem się, czy wybór takiego materiału był podyktowany wyłącznie chęcią zasygnalizowania statusu. „status” z pewnością ma większe znaczenie w chwili zakupu samochodu niż w czasie jego późniejszego użytkowania, gdy ważniejsze stają się takie jego cechy, jak niezawodność, koszt eksploatacji czy komfort jazdy. To, czy skórzane fotele są lepsze od tych pokrytych tkaniną, również wynika z iluzji skupienia. Jest przecież wiele innych cech, które moglibyśmy wziąć pod uwagę, dokonując wyboru — nie tylko status i cena, lecz także faktura, zapach, łatwość czyszczenia, trwałość, kwestie etyczne, a nawet komfort siedzenia na nich w czasie upałów[33]. W zależności od tego, na której z tych

cech skupicie uwagę, skóra okaże się lepszym rozwiązaniem niż tkanina albo zbędną ekstrawagancją [34].

Kahneman być może ma rację, twierdząc, że iluzja skupienia odgrywa tak dużą rolę w marketingu, ja jednak uważam, że nie jest to wcale iluzja, ale konieczność ewolucyjna. Co więcej, to nie marketingowcy „wykorzystują" takie zjawisko, lecz ono sprawia, że marketing jest niezbędny. Tak czy inaczej, wiedząc, że to zjawisko istnieje, i będąc świadomym tego, na czym skupiamy uwagę, możemy się poczuć bardziej szczęśliwi. Ja sam bardzo cenię praktykę religijną, jaką jest odmawianie modlitwy przed posiłkiem, ponieważ uważam, że w życiu powinniśmy się skupiać na tym, co dobre, a co często uznajemy za oczywiste i niezmienne — ta chwila, kiedy skupiamy uwagę na posiłku, powinna sprawić, że poczujemy większą przyjemność, spożywając go [35].

6.10 – UPRZEDZENIA, ILUZJA I PRZETRWANIE

Iluzja skupienia jest naprawdę iluzją, ale stwierdzenie to dotyczy całej naszej percepcji, ponieważ żadna istota, pozostając obiektywna, nie przetrwałaby długo. Jak wyjaśnia neurolog Michael Graziano: „Jeśli wiatr poruszy trawę, a ty źle zinterpretujesz ten ruch, sądząc, że to lew, nie stanie ci się krzywda. Ale jeśli nie zauważysz lwa, gdy się pojawi, zginiesz”[36]. Dlatego lekka paranoja jest w naszym interesie ewolucyjnym, choć ważne również, by uwaga była powiązana ze stanem emocjonalnym. Kiedy idziemy sami nieoświetloną ulicą, odgłos czyichś kroków z pewnością bardziej wzmoże naszą uwagę niż wtedy, gdy znajdujemy się na ruchliwej ulicy w środku dnia.

Błędem jest uznawanie takich złudzeń za coś, co należy poprawić lub wyeliminować — warto raczej spróbować je zrozumieć i zastanowić się, jak wpływają na zmianę zachowania, ale przekonanie, że lepiej ich unikać, może się okazać ryzykowne. Na przykład gdyby czujniki dymu miały świadomość, można by powiedzieć, że cierpią na urojenia paranoidalne — zdarza się bowiem, że uruchamiają alarm, kiedy nie robimy nic bardziej niebezpiecznego niż tosty. Mają ku temu dobry powód — trudno bowiem odróżnić wczesny etap pożaru domu od dymu wywołanego przypaleniem tostu. Jednak konsekwencje popełnienia błędu w takiej sytuacji są zupełnie inne. Jeśli czujnik dymu się włączy w wyniku przypalenia śniadania, będzie to fałszywy alarm i z pewnością nas zdenerwuje, ale jeśli czujnik nie włączy się w razie pożaru, skutki mogą być tragiczne; nikt z nas nie

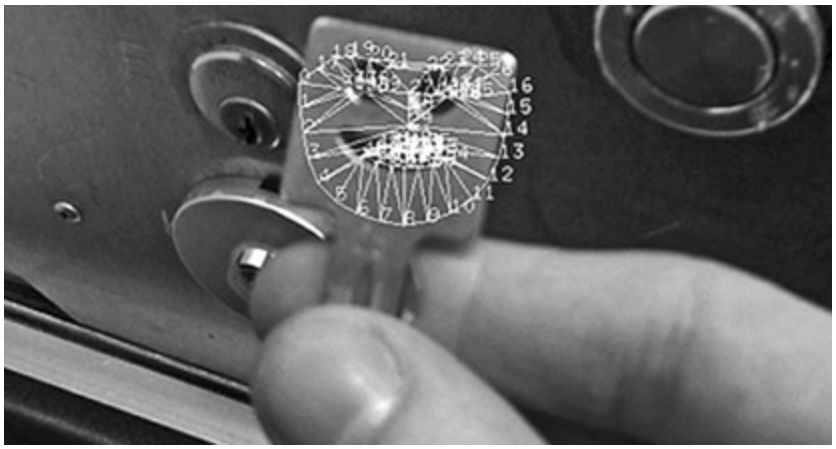
chciałby chyba mieć w domu czujnika dymu, który aktywuje się dopiero wtedy, gdy dosięgną go płomienie.

Musimy więc zachować ostrożność, uznając uprzedzenia i złudzenia za błędy naszego umysłu, a nie za efekt ewolucyjnego przystosowania. Warto się zastanowić nad pareidolią — złudzeniem optycznym, którego wielu z nas doświadcza, widząc twarze i kształty ludzi lub zwierząt w przedmiotach nieożywionych.

Typowy przykład pareidolii — niektórzy zobaczą tu twarz, a nawet twarz George'a Washingtona.
Copyright © Erwan Mirabeau

Nie trzeba studiować biologii ewolucyjnej, by wiedzieć, dlaczego jesteśmy skłonni dopatrywać się w otoczeniu ludzkich twarzy lub zwierzęcych kształtów. Człowiek zawsze był narażony na różne niebezpieczeństwa ze strony innych, dlatego umiejętność dostrzeżenia ich i rozpoznania ich zamiarów mogła niejednokrotnie uratować mu życie. Podobnie jak w przypadku czujników dymu jest to kwestia ostrożności. fakt, że wszędzie widzimy ludzkie twarze czy postaci zwierząt, chociaż wcale ich tam nie ma, to cena bezpieczeństwa, którą jednak warto zapłacić. Może to oznaczać, że przypiszemy czasem jakieś emocje swojej pralce lub

dostrzeżemy czyjąś twarz w skalnej formacji, ale to niewielki koszt w porównaniu z praktycznymi korzyściami, które może nam zapewnić ta umiejętność.



Na zdjęciu klucza algorytm wykrył ludzką twarz na podstawie zaledwie dwóch kropek i linii prostej. Jak widać, nawet oprogramowanie cierpi na pareidolię.
Własność Grega Borensteina

Umysł, który dostrzega twarze w prawie każdej skale lub drzewie, nie wydaje się zbyt użyteczny. Można więc założyć, że w drodze ewolucji nastąpi poprawa jego działania i zmniejszy się liczba takich niepożądanych fałszywych alarmów. Zarówno czujniki dymu, jak i alarmy w samochodach są dziś znacznie mniej „paranoiczne”, niż były w latach osiemdziesiątych, a więc jedne i drugie są zaprojektowane tak, by nie były przesadnie ostrożne, ale takie, jakie powinny być. Aby osiągnąć tego rodzaju kompromis, trzeba ponieść pewne koszty, a zwykle są nimi złudzenia.

Na taki kompromis zdecydowano się w przypadku programów do rozpoznawania twarzy. Jeśli nie rozpoznawałyby one właściwie twarzy, oznaczałoby, że są za mało czułe — nie byłyby na przykład w stanie rozpoznać twarzy obróconej pod pewnym kątem lub z przymkniętym okiem — a tym samym bezużyteczne. W rezultacie algorytmy wykorzystywane do rozpoznawania twarzy są równie narażone na iluzje pareidoliczne co ludzie

i wymagają odpowiednich ustawień przy niedokładnych lub niejednoznacznych danych. Można więc powiedzieć, że żadna istota nie mogłaby się rozwinąć i przetrwać w prawdziwym świecie, przetwarzając informacje wyłącznie w obiektywny, wymierny i proporcjonalny sposób. Nie da się bowiem uniknąć uprzedzeń i złudzeń.

Kolejny przykład pareidolii — „zdezorientowana pralka”.

6.11 – JAK DOSTAĆ NOWY SAMOCHÓD ZA 50 FUNTÓW

Czy macie samochód? A czy jest on wystarczająco dobry? Jeśli tak, mam dla was wspaniałą wiadomość: dzięki kolejnemu akapitowi koszt tej książki wielokrotnie wam się zwróci.

Następnym razem, gdy pomyślicie o zmianie samochodu, zrezygnujcie z tego. Zamiast kupować nowy samochód, odczekajcie co najmniej rok, a może nawet dwa lub trzy. W tym czasie — zamiast wystawić go na sprzedaż — udajcie się kilkakrotnie do dobrego serwisu i zlećcie gruntowne czyszczenie wewnątrz i na zewnątrz. Będzie to was za każdym razem kosztowało około 50-100 funtów, ale w ten sposób zyskacie znacznie lepszy samochód: nie tylko czystszy, lecz także lepszy! Oprócz tego, że będzie ładniej wyglądał, będzie również jeździł płynniej, szybciej przyspieszał i dokładniej pokonywał zakręty. Wypucowany, lśniący pojazd po prostu dużo przyjemniej się prowadzi. Dlaczego? Z powodu psychofizyki.

6.12 – PSYCHOFIZYKA NA RATUNEK ŚWIATU

Jak sprawić, aby przyjazne dla środowiska środki czyszczące nie były postrzegane jako mniej skuteczne? Można w tym celu użyć pewnych sztuczek, aby wpłynąć na podświadomość konsumentów i wywołać w nich przekonanie, że stosowanie takich środków w czasie sprzątania nie odbywa się wcale kosztem skuteczności. Są to sztuczki, które zaliczam do kategorii „łagodnych bzdur”.

Jednym ze sposobów, w jaki firmy mogą zniwelować swój negatywny wpływ na środowisko, jest sprzedaż produktu w formie skoncentrowanej, co zmniejsza koszty opakowań i dystrybucji, a także objętość środka chemicznego. Tu jednak pojawia się kilka problemów:

1. Mimo zagęszczenia produktu niektórzy konsumenci będą go dozować tak samo jak wcześniej, co może prowadzić do stosowania zbyt dużych ilości. Sposobem na to jest zmniejszenie nakrętki butelki, chociaż co bardziej podejrzliwe osoby mogą stwierdzić, że mniejsza dawka oznacza mniejszą skuteczność, i dla pewności dodadzą jeszcze jedną.
2. Część konsumentów w ogóle nie kupi takiego produktu, bo chociaż jest bardziej skoncentrowany, wyda im się droższy od innych stojących obok na półce.
3. Konsumenci mogą uznać produkt za gorszy tylko dlatego, że jest go mniej, i przestaną wierzyć w jego skuteczność.
4. Mniejszy produkt zajmuje mniej miejsca na regale, przez co jest mniej widoczny na tle konkurencyjnych produktów, które są większe.

Jest kilka metod, dzięki którym można temu zaradzić:

1. Pełna uczciwość [37], czyli zamieszczenie na opakowaniu informacji, że produkt jest, powiedzmy, o 4% mniej wydajny niż wcześniej, ale za to o 97% bardziej przyjazny dla środowiska. Można też jasno powiedzieć o jego słabych stronach [38].

2. Wykorzystanie „efektu Złotowłosej”, czyli naturalnej skłonności do wyboru najbezpieczniejszej z trzech przedstawionych opcji. Producenci środków do prania poprzez odpowiedni dobór słów zalecają stosowanie niewielkich lub średnich ilości, a unikanie nadmiernych. Na przykład: „Pół nakrętki do prania delikatnego lub zwykłego”, „Jedna nakrętka do prania pełnego lub intensywnego”, „Dwie nakrętki w przypadku silnego zabrudzenia”. Można więc odnieść wrażenie, że jeśli ktoś użyje więcej niż jedną nakrętkę, popełnia jakąś straszną zbrodnię — w rezultacie nawet osoby skłonne do stosowania zbyt dużych ilości produktu prawdopodobnie użyją tylko jednej nakrętki [39].

3. Zmiana postaci produktu — zwykle trudno uwierzyć, że zastosowanie mniejszej ilości proszku lub płynu da taki sam efekt jak wcześniej, ale jeśli nadamy produktowi nową postać, na przykład żelu lub tabletek, łatwiej nam będzie przekonać klienta. Jeśli zaś zdecydujemy się na tabletki, warto rozważyć zapakowanie ich w cienkie, szerokie i wysokie pudełko, żeby było dobrze widoczne na półce.

4. Uatrakcyjnienie wyglądu produktu — dodając kolorowe drobinki do zwykłego białego proszku, sprawimy, że ludzie uznają produkt za skuteczniejszy, nawet jeśli nie będą wiedzieli, jaką funkcję te drobinki pełnią. Podobnie tabletki, stanowiące mieszankę płynów, żeli i proszków, pozwalają ludziom uwierzyć, że za pomocą mniejszej ilości można osiągnąć więcej. Przypomnijcie sobie prążkowaną pastę do zębów.

5. Zaangażowanie klienta — jeśli skoncentrowany produkt wymaga

zmieszania go z wodą lub zmieszania dwóch osobnych składników przed użyciem, to wysiłek, jaki klient musi włożyć w te czynności, z pewnością przekona go o sile działania produktu [40].

Wszystkie te rozwiązania z punktu widzenia logiki wydają się bzdurą i w każdym z nich zastosowano jakąś sztuczkę. Gdybyśmy potrafili obiektywnie patrzeć na świat, uznalibyśmy te metody za oszustwo, ale tak nie jest. Nie jest również tak, że bez tych iluzji bylibyśmy w stanie zobaczyć świat ze wszystkimi szczegółami — po prostu widzielibyśmy go inaczej.

Czy wolicie zatem iluzje, które są korzystne dla środowiska, czy też takie, które nie są?

6.13 – EFEKT IKEA: DLACZEGO NIE OPŁACA SIĘ ZA BARDZO WSZYSTKIEGO UŁATWIAĆ

W latach pięćdziesiątych producent żywności, firma General Mills, wprowadziła na rynek markę Betty Crocker, obejmującą różne ciasta w proszku, które zawierały wszystkie suche składniki, nawet mleko i jajka. Wystarczyło dodać wodę, wymieszać i wstawić blaszkę do piekarnika... Co mogło pójść nie tak? Pomimo swoich zalet ten wspaniały produkt nie sprzedawał się jednak zbyt dobrze i nawet nazwa „Betty Crocker" nie zdołała przekonać klientów do zakupu. Firma General Mills zatrudniła więc psychologów, którzy mieli ustalić, dlaczego klienci nie kupują tych produktów. Jednym z przedstawionych przez nich wyjaśnień było poczucie winy. okazało się, że w porównaniu z tradycyjnym wypiekiem ciasto w proszku było tak łatwe do wykonania, że klientki, które je wybierały, czuły się jak... oszustki. Nieważne było to, że ciasto wybornie smakowało i było przez wszystkich chwalone — ta, która je upiekła, czuła się jeszcze bardziej niezręcznie, jakby nie zasłużyła na tę pochwałę.

Po otrzymaniu tych wyników firma General Mills zastosowała nieco psychologicznej alchemii, czyli „łagodnej bzdury". Zmieniła instrukcję na opakowaniu, dzięki czemu przygotowanie ciasta nie było już tak łatwe jak dotąd: oprócz wody do mieszanki należało dodać „prawdziwe jajko". I kiedy ponownie wprowadziła na rynek swoje produkty opatrzone teraz hasłem „Po prostu dodaj jajko", ich sprzedaż gwałtownie wzrosła. Według psychologów bowiem niewielki wysiłek, jaki trzeba było włożyć

w przygotowanie ciasta, sprawił, że kobiety[41] nie miały już takiego poczucia winy, a zarazem wciąż oszczędzały czas.

Skłanianie konsumentów do podjęcia pewnego wysiłku, dzięki któremu bardziej doceniają dany produkt, ma nawet swoją nazwę. I chociaż powinno się tę strategię nazywać „efektem Betty Crocker", ponieważ pierwsza zastosowała ją firma General Mills, jest ona znana jako „efekt IKEA", gdyż ekscentryczny założyciel sieci meblowej, miliarder Ingvar Kamprad, uznał, że wysiłek włożony w zakup i montaż mebli jego firmy podnosi ich wartość w oczach klienta. Kiedyś współpracowałem z marką IKEA i doradzono mi wtedy: „W żadnym wypadku nie sugeruj, że należy ułatwić klientom korzystanie z produktów firmy. Jeśli tak postąpisz, z miejsca cię zwolnimy".

Ten sam pomysł wykorzystaliśmy w agencji kilka lat później, kiedy poproszono nas o pomoc przy promocji środków do prania w krajach rozwijających się — środki wymagały jednokrotnego (a nie trzykrotnego) płukania, co pozwalało oszczędzać wodę. Nasz pomysł polegał na stworzeniu wiadra do płukania ubrań, które pozwalało ograniczyć liczbę płukań, ale było bardziej skomplikowane w użyciu. Poprawa skuteczności samego detergentu była nieznaczna, gdyż prawdziwy cel był inny, większy zaś wysiłek, którego wymagało pranie, miał przekonać klientów, że nie może ono być zbyt proste.

Jeszcze jedno. Współpracując z firmami farmaceutycznymi, zauważyłem, że każda z nich stara się stworzyć lek, który będzie jak najłatwiejszy do zażycia, ale ani ja, ani przedstawiciel ekonomii behawioralnej, Dan Ariely, nie zgadzamy się z tym pozornie logicznym założeniem. Obaj uważamy, że efekt placebo można wzmocnić, gdy dany lek wymaga pewnego przygotowania, na przykład rozcieńczenia lub zmieszania. Poza tym przygotowując codziennie lek przed zażyciem,

pacjent ustanawia sobie rytuał, który znacznie ogranicza ryzyko pominięcia dawki. Łatwiej bowiem zapomnieć, czy się połknęło dwie maleńkie tabletki, niż czy zmieszało się płyn A z płynem B przed dodaniem proszku C.

6.14 – NAMAWIAJĄC LUDZI DO CZEGOŚ, CO JEST WŁAŚCIWE, TRZEBA IM CZASEM PODAĆ NIEWŁAŚCIWY POWÓD

Jak wspomniałem wcześniej, nasz mózg często automatycznie zakłada, że każda decyzja jest wynikiem kompromisu. Jeśli samochód jest bardziej ekonomiczny, uważamy, że nie zdołamy osiągnąć dużej prędkości, a jeśli proszek do prania jest bardziej przyjazny dla środowiska, pewnie okaże się mniej skuteczny. Dlatego promowanie produktu jako „przyjaznego dla planety" wiąże się z ryzykiem: czy nie byłoby łatwiej ją ratować, nie mówiąc o tym tyle? Wydaje mi się, że błędem ruchów ekologicznych jest ich założenie, że ludzie powinni nie tylko właściwie postępować, ale także z właściwych powodów! Mój pogląd na tę sprawę jest bardziej cyniczny, ale zarazem bardziej pragmatyczny: jeśli ludzie będą postępować z korzyścią dla środowiska, nie powinno być ważne, czym się kierują.

Wymagając od ludzi, by postępowali właściwie, a na dodatek z właściwych powodów, ustawiamy poprzeczkę zbyt wysoko. Kiedy agencję Ogilvy poproszono o pomoc w akcji mającej na celu zwiększenie recyklingu odpadów w brytyjskich domach, zaproponowaliśmy, by nie zajmować się tym, co ludzie myślą na temat wysypisk śmieci albo zmniejszania się populacji niedźwiedzi polarnych; zamiast tego zasugerowaliśmy, że należy podstawą tej akcji uczynić zachowanie, a nie postawę. Krótko mówiąc, jeśli mamy w kuchni dwa pojemniki, do jednego z nich możemy wrzucać odpady, które nadają się do recyklingu, ale jeśli

mamy tylko jeden, prawdopodobnie tego nie zrobimy. Używając hasła „Jeden kosz nie wystarczy”, skoncentrowaliśmy się w naszej kampanii na próbie przekonania ludzi do posiadania w domu więcej niż jednego pojemnika na odpady — dzięki temu nie musieliśmy namawiać konsumentów do wstąpienia do ruchu zielonych [42].

Podeszliśmy do całej sprawy optymistycznie i nie staraliśmy się przekonywać ludzi do proekologicznych postaw, tylko rozwiązaliśmy problem od innej strony. Jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, powszechnie uważa się, że o naszym zachowaniu decyduje postawa, ale istnieje wiele dowodów na to, że jest odwrotnie: to nasze zachowanie kształtuje postawę. Być może ktoś, kto zaczyna segregować odpady na nadające i nienadające się do recyklingu, w wyniku takiego postępowania stanie się bardziej wrażliwy na kwestię ekologii, tak jak kierowcy tesli, którzy chętnie mówią o ekologiczności swoich samochodów, niezależnie od tego, z jakich powodów zdecydowali się na ich zakup [43].

> **Na pierwszym miejscu jest zachowanie; zmiana postawy następuje później.**

W innej kampanii, której celem było zmniejszenie ilości jedzenia kupowanego w supermarketach, wyrzucanego tuż po upływie jego ważności, przyjęliśmy równie praktyczne podejście. Zamiast koncentrować się na tym, dlaczego nie powinno się marnować żywności, postanowiliśmy nauczyć ludzi właściwych zachowań. Zaproponowaliśmy więc dziecinnie proste rozwiązania, takie jak dodanie do daty ważności na opakowaniu nazwy dnia tygodnia i stwierdzenia „Najlepiej spożyć przed”. Okazuje się, że informacja typu „Zużyj do piątku, 10.11.2017” o wiele lepiej się sprawdza niż sama data [44].

Jak się zatem przekonaliśmy w tym rozdziale, liczy się zachowanie, a nie

jego powody. Jeśli przedstawimy ludziom sam powód, raczej nie będą postępować w oczekiwany sposób. Ale jeśli nauczymy ich odpowiedniego zachowania, z pewnością znajdą powody, którymi będą mogli je uzasadnić.

---

[1] Pewna moja znajoma zza oceanu powoli traci słuch, ale gdy ostatnio się spotkaliśmy, nawet tego nie zauważyłem, ponieważ nauczyła się zadziwiająco dobrze czytać z ruchu warg. Najciekawszy w tej historii jest jednak fakt, że ona sama dość długo nie zdawała sobie sprawy z ubytku — jako że nieświadomie uczyła się czytać z ruchu warg, „słyszała" dźwięki, które w rzeczywistości mogła jedynie „zobaczyć".

[2] Kiedyś spędziłem 24 godziny w więzieniu w Katarze i byłem przekonany, że upłynął miesiąc.

[3] Prośba do światowych linii lotniczych: „Serwujcie częściej curry". Indyjskie jedzenie wspaniale smakuje na wysokości.

[4] Z własnego (subiektywnego) doświadczenia — po kilku lotach dreamlinerem — wiem, że to wszystko się opłaciło. Ostatnio leciałem do Los Angeles i po raz pierwszy w życiu po przekroczeniu Atlantyku nie doświadczyłem żadnych negatywnych skutków *jet lag*.

[5] Dlatego niektórzy proponują zmianę nazwy z „podatek od spadku lub śmierci" na „podatek od nieoczekiwanego przypływu gotówki" i nakładanie go na spadkobiercę, a nie na majątek zmarłego.

[6] Mam nadzieję, że nie czytacie tej książki na komputerze!

[7] Technicznie rzecz biorąc: magenta.

[8] Jako trzecia barwa w układzie: czerwony-pomarańczowy-żółty-zielony-niebieski-indygo-fiolet.

[9] Gdyby nasz mózg był bardziej obiektywny, zamiast barwy purpurowej pokazywałby szarą migoczącą plamę z napisem „błąd systemu".

[10] Byłby to rzadki przypadek, gdy samiec z rzędu naczelnych skrytykowałby samicę za zbyt duże wydatki na sprzęt RTV.

[11] Trzej naukowcy, którzy wynaleźli niebieską diodę LED (Isamu Akasaki, Hiroshi Amano i Shuji Nakamura), dostali w 2014 Nagrodę Nobla w dziedzinie fizyki.

[12] Mój znajomy z branży reklamowej przeprowadził się na Majorkę. „To wspaniałe miejsce, ponieważ nocnym promem mogę się stamtąd dostać w godzinę do Francji albo do Barcelony. — Przerwał. — No... właściwie prom płynie dziewięć godzin, ale i tak osiem z nich przesypiam".

[13] Dokładnie tak jak nie można przełożyć postrzeganej barwy purpurowej na purpurowe fotony. Ani ultrafioletowych fotonów na ludzki wzrok.

[14] Takie są języki Indian północnoamerykańskich.

[15] Powiedzmy, hiszpański i portugalski.

[16] Przez całe życie mówię brytyjskim angielskim, ale wciąż nie jestem pewny, czy potrafiłbym niezawodnie wyjaśnić różnicę między *quite*, które oznacza „bardzo”, a *quite*, które oznacza „nieco”. To po prostu jeden z przykładów charakterystycznych dla danego kraju — takich jak zrozumienie zalet posiadania monarchii i niepozwalanie wszystkim obywatelom na posiadanie broni. Albo się to rozumie, albo nie. Kiedyś wygłosiłem prelekcję w Nowym Jorku, gdzie użyłem wyrażenia „czuję się trochę jak ciul (*twat*)”. W brytyjskiej odmianie języka angielskiego słowo to ma znaczenie podobne (choć jednak silniejsze) do słowa „cymbał (*twit*)”, ale w amerykańskim angielskim użycie *twat* lub *twot* jest równoznaczne z zrzuceniem bomby językowej. W rezultacie moją prelekcję, która została nagrana, trzeba było przed publikacją przemontować. Później podszedł ktoś do mnie i powiedział mi, że w jego opinii moja prelekcja była *quite good* (całkiem dobra), co w brytyjskim angielskim oznacza „w porządku, ale nic specjalnego”. Czekałem na wskazówki, jak poprawić wypowiedź, aż zdałem sobie sprawę, że tej osobie bardzo się podobało: w amerykańskim angielskim *quite* to określenie wzmacniające, takie jak „bardzo” czy „naprawdę”. W brytyjskim *quite* też jest czasami „wzmacniaczem” (np. *quite excellent*, czyli „absolutnie doskonały”), ale przeważnie modyfikatorem (*quite interesting*, czyli „całkiem interesujący”).

[17] W ten sam sposób, w jaki współczesny amisz nie wybrałby już prawdopodobnie jako nazwy dla miasta w Pensylwanii Intercourse („stosunek”).

[18] Nawet jeśli Polacy prawdopodobnie nie chcą tego przyznać.

[19] Takim „fałszywym przyjacielem” jest hiszpańskie *constipado*, które mówiący po angielsku lub francusku bardzo łatwo mógłby przetłumaczyć jako „zaparcie”, jak zrobił kiedyś pewien francuski tłumacz, zapominając, że dla Hiszpana to słowo oznacza „przeziębienie”.

[20] Być może pomógł fakt, że w Holandii anglojęzyczne filmy zamiast dubbingu mają napisy.

[21] Z zadowoleniem przyjęliśmy wynalezienie wiadomości e-mail, ponieważ możemy dzięki temu w natychmiastowy i darmowy sposób komunikować się ze światem, nie wzięliśmy jednak pod uwagę tego, jakie mogą być konsekwencje, gdyby każdy mieszkaniec planety chciał się z nami nagle swobodnie komunikować.

[22] Etnografka Tricia Wang zasugerowała nawet w swoim wykładzie na TEDxCambridge w 2016 roku, że błąd w obliczeniach spowodowany przez duże zbiory danych (big data) doprowadził prawie do upadku firmy Nokia jako producenta telefonów. Wszystkie dane przedsiębiorstwa wskazywały bowiem na to, że ludzie są skłonni wydać tylko niewielką część swojego dochodu na zakup telefonu, więc rynek smartfonów w krajach rozwijających się pozostanie niewielki. Wang zauważyła jednak, że na widok smartfonów

konsumenci byli gotowi wydać znacznie więcej. Jej odkrycie zostało, niestety, zlekceważone, ponieważ miała „za mało danych”. W rzeczywistości jednak każda ważna informacja powstaje na podstawie bardzo małej liczby danych: informacja o zagrożeniu na „Titanicu” opierała się tylko na jednej — „Góra lodowa przed nami” — ale była ważniejsza niż wszelkie badania na temat częstotliwości występowania gór lodowych.

[23] Sztuczkę tę wykorzystał do osłony chłodnicy projektant Rolls-Royce’a. Jej techniczny termin brzmi „entasis”.

[24] Nie powinniśmy jednak uważać za oszustów wszystkich sprzedawców tego typu produktów, ponieważ zanim pojawiły się antybiotyki, takie substancje stanowiły prawdopodobnie najlepsze dostępne środki. Oryginalny olej z węża, pozyskany faktycznie z tłuszczu chińskiego węża wodnego, zawiera 20% kwasu eikozapentaenowego, który ma silne właściwości przeciwbólowe i przeciwzapalne i od wieków był z powodzeniem stosowany w medycynie chińskiej. Jednak poza Chinami produkty sprzedawane jako — na przykład — „olej wężowy” to zwykle mikstury, często na bazie alkoholu lub opiatów, które nie zawierają głównego składnika, ale mieszankę ziół nadających miksturze dziwny smak lub zapach.

[25] Jest wiele sposobów nadużywania alchemii, których moim zdaniem powinno się zakazać. Jednym z nich jest niezwykle niska „spłata minimalna” karty kredytowej, która ma zachęcać konsumentów, by się zadłużali.

[26] W Stanach Zjednoczonych znany jako TJ Maxx.

[27] Sukienka za 500 funtów wygląda jak sukienka za 500 funtów, kiedy ją nosimy, nawet jeśli została kupiona za 200 funtów (mam nadzieję, że moja żona nie dotarła do tego miejsca książki).

[28] Richard H. Thaler, i Cass R. Sunstein, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia* (2008).

[29] Lucas Derks, Jaap Hollander, *Essenties van NLP* (1996).

[30] Za to magiczne rozwiązanie gratulacje należą się alchemikom z agencji Crispin Porter + Bogusky. Na pewno niełatwo było utrzymać tę informację w tajemnicy — trudno bowiem robiąc coś pożytecznego, zachować milczenie.

[31] Daniel Kahneman, *Focusing Illusion*, Edge (2011).

[32] Przynajmniej w moim kraju.

[33] Powiedziano mi, że każdy, kto choć raz wiózł samochodem z siedzeniami obitymi tkaniną chore dziecko, staje się zwolennikiem skórzanych siedzeń.

[34] Warto pamiętać, że profesor Kahneman jest nauczycielem akademickim, czyli przedstawicielem dziwnej grupy, w której punktem honoru jest posiadanie kiepskiego samochodu (określa się to mianem „kontrsygnalizowanie”). Jeśli chcecie zniszczyć sobie karierę akademicką w dziedzinie nauk społecznych już pierwszego dnia, podjedźcie na

parking uniwersytecki nowiutkim fordem mustangiem (ewentualnie starym, z dobrego rocznika, ale tylko gdy macie już tytuł profesora).

35 Dziś pewnie za odpowiednik modlitwy przed posiłkiem moglibyśmy uznać fotografowanie jedzenia.

36 *A New Theory explains How Consciousness Evolved*, „Atlantic" (6 June 2016).

37 O ile wiem, żadna firma się na to nie zdecydowała, bo trudno byłoby przekonać do tego pomysłu szefów.

38 Przedstawiając słabsze strony produktu, można zyskać wiarygodność. Efekt ten został wykorzystany w wielu świetnych sloganach reklamowych, na przykład „Warte najwyższej ceny" z reklamy piwa Stella Artois czy „Jesteśmy na drugim miejscu, więc staramy się bardziej" firmy Hertz.

39 „Efekt Złotowłosej" mogą wykorzystać również producenci pralek, którzy dla dobra środowiska chcą zachęcić klientów do prania w niższej temperaturze. Jeśli wprowadzą więcej programów z niższą temperaturą, a 30 i 40 stopni ustawią pośrodku pokrętła, natomiast 60 i 90 stopni daleko po prawej stronie, to ludzie w naturalny sposób będą wybierać ustawienia z niższą temperaturą.

40 Zaintrygowało mnie odkrycie, że spośród produktów wytwarzanych przez klienta naszej agencji (lakiery do drewna) najbardziej popularny okazał się ten, który wymagał od użytkownika dodatkowego wysiłku, czyli rozcieńczenia w małym pojemniku.

41 Warto pamiętać, że było to w latach pięćdziesiątych.

42 Myślimy również o tym, by zaopatrzyć konsumentów bezpłatnie w plastikowy klips, którym będą mogli przymocować drugi worek do swojego śmietnika.

43 Pozwólcie, że przedstawię swoje prognozy: niewiele osób, które kupiły samochód marki Tesla, zdecyduje się ponownie jeździć tradycyjnym autem, ponieważ zakup pojazdu elektrycznego trwale ukształtuje ich preferencje. Ale zmiana ich zachowania niekoniecznie musi wynikać z dbałości o środowisko; podobnie jak w przypadku ludzi, którzy zainstalowali kiedyś w domach toalety i wanny, aby zmniejszyć ryzyko wybuchu cholery.

44 „Piątek" jest — używając terminologii Daniela Kahnemana — o wiele bardziej „przyjazny dla automatycznego systemu 1" niż „10.11.2017", a jego zrozumienie wymaga mniejszego wysiłku poznawczego.

Część 7. JAK BYĆ ALCHEMIKIEM

7.1 – ZŁE I DOBRE WIADOMOŚCI

Po wylądowaniu na lotnisku Gatwick samolot kołował przez dobre pięć minut, po czym zatrzymał się w dość dużej odległości od budynku terminalu. Słyszałem, jak silniki cichną, i przyszła mi do głowy straszna myśl, że pewnie zaraz podstawią nam autobus. Ilekroć miałem podjeżdżać do terminalu autobusem, czułem się nieco urażony, podejrzewałem bowiem, że linie lotnicze unikają w ten sposób opłat za lądowanie blisko budynku terminalu i za użycie rękawa dla pasażerów.

Pilot wydał wtedy oświadczenie, które było tak świetne pod względem psychologicznym, że pomyślałem, czy by mu nie zaproponować pracy w Ogilvy. „Mam złą i dobrą wiadomość — powiedział. — Zła jest taka, że inny samolot zajmuje nasze miejsce przed terminalem, więc trzeba będzie podjechać autobusem. Dobra jest jednak taka, że autobus zawiezie państwa aż pod halę kontroli paszportowej, więc nie trzeba będzie zbyt daleko iść z bagażem”.

Po kilku dekadach latania samolotami zdałem sobie nagle sprawę, że to, co powiedział ów pilot, było prawdą, i to nie tylko teraz, ale zawsze! Autobus zawozi bowiem pasażerów tam, gdzie trzeba, co oznacza, że nie muszą wcale dźwigać bagażu, idąc długimi korytarzami, zanim dotrą do wyjścia. I to była rewelacja. Wkrótce dotarliśmy do punktu kontroli paszportowej i byliśmy naprawdę wdzięczni za podstawienie autobusu. Obiektywnie rzecz biorąc, nic się nie zmieniło, teraz jednak autobus nie wydawał nam się przekleństwem, ale błogosławieństwem. Dzięki alchemicznemu zabiegowi dokonanemu przez pilota zupełnie zmieniło się moje podejście[1].

7.2 – LEKCJA ALCHEMII NUMER JEDEN: MAJĄC WYSTARCZAJĄCO DUŻO INFORMACJI, LUDZIE STARAJĄ SIĘ ZWYKLE WYBIERAĆ TE OPTYMISTYCZNE

Charakterystyczne dla człowieka jest to, że gdy otrzymuje dwie informacje, w naturalny sposób kieruje swoją uwagę ku pozytywnej, a mniej skupia się na negatywnej. Przekazując zatem komuś jednocześnie dobrą i złą wiadomość, możemy sprawić, że będzie znacznie bardziej zadowolony, niż gdyby usłyszał tylko jedną, a zatem wspomniany pilot był prawdopodobnie mądrzejszy, niż zdawał sobie z tego sprawę.

Jedną z najbardziej zabawnych, a zarazem znaczących historii w najnowszych dziejach ekonomii behawioralnej przeczytałem we wspomnieniowej książce Richarda Thalera, *Zachowania niepoprawne* (2015). Pokazuje ona, co się stało, gdy Wydział Ekonomii Uniwersytetu w Chicago zamierzano przenieść do nowego budynku. Pracownicy tego wydziału to teoretycznie najbardziej racjonalni ludzie na świecie, którzy powinni bez problemu podjąć wspólnie decyzję, w jaki sposób rozdzielić gabinety nieznacznie różniące się wielkością i położeniem (lepsze wydają się oczywiście gabinety narożne niż takie z jednym oknem). Niektórzy sugerowali przydział gabinetów w drodze licytacji, ale szybko odrzucono ten pomysł, gdyż uznano za niedopuszczalne, by starsi naukowcy, w tym laureaci Nagrody Nobla, mogli dostać mniejsze gabinety niż ich młodsi

koledzy, którzy dorabiali sobie jako konsultanci i stać ich było na zapłacenie za lepsze miejsce pracy. I choć gabinety różniły się tylko nieznacznie, przydzielanie ich było powodem wielu poważnych kłótni [2].

Zasugerowałem profesorowi Thalerowi, że może istnieć prostszy sposób rozwiązania tego problem — przy użyciu psychologicznej alchemii. dlaczego by nie przypisać gabinetom i miejscom parkingowym na wydziale numerów od 1 do 100 według ich atrakcyjności, a następnie przydzielić je w taki sposób, że osoby, które dostaną najlepsze gabinety, otrzymają równocześnie najgorsze miejsca parkingowe, i odwrotnie? W takiej sytuacji każdy będzie się cieszył z tego, co zyskał, ci zaś, którzy dostali średnie przydziały, uznają je za szczęśliwy kompromis.

Znałem ten system, ponieważ w taki właśnie sposób przydzielano pokoje w akademiku w moim college'u uniwersyteckim, gdzie, jak sądzę, stosowano go od wieków. Na pierwszym roku każdy dostawał standardowy pokój, co oznaczało, że żaden z najlepszych nie trafiał się studentowi pierwszego roku. Na drugim roku robiło się listę pokojów, a studenci losowali ich numery — osoba z najwyższym wynikiem otrzymywała najlepszy pokój, kolejna — drugi na liście i tak dalej. Na trzecim roku również odbywało się losowanie, ale pozycje na liście były uszeregowane odwrotnie. Nigdy nie spotkałem osoby, która byłaby niezadowolona z wyniku.

Sytuacja ta pokazuje, jak w psychologiczny sposób można dokonać najlepszego podziału nierównych zasobów pomiędzy przypadkowych ludzi — każdy, komu przedstawiono do wyboru opcje: dobry plus zły, zły plus dobry oraz średni plus średni, będzie równie zadowolony z wyniku. Wydaje się bowiem, że ludzie są raczej dobrze nastawieni do kompromisów. Najlepiej to widać na przykładzie zdania, które zawiera złą i dobrą wiadomość, typu: „Widzimy wprawdzie minus x, ale pomyślmy także

o plusie y”. Robert Cialdini zauważył, że kiedy sprzedajemy jakiś produkt, możemy być bardziej przekonujący, zwracając uwagę na jego słabość. Stwierdzenie: „Tak, jest drogi, ale wkrótce się przekonasz, że był tego wart” wydaje się może dziwne, bo podkreśla słabość produktu, ale zarazem sprawia, że nabywca umniejsza jej znaczenie i jest w stanie zgodzić się na kompromis, zamiast się tym przejmować. Warto o tym pamiętać, wprowadzając na rynek nowy produkt.

Kiedy się nad tym zastanowić, dziwne może się wydawać to, że tanie linie lotnicze podkreślają, czego nie obejmują ceny ich biletów: wyboru preferowanego miejsca, posiłku, napojów czy bezpłatnego bagażu rejestrowanego, ale w ten sposób mogą uzasadnić, dlaczego mają tak niskie ceny. „Och, rozumiem — możemy powiedzieć na widok reklamy lotu do Budapesztu za 37 funtów. — Niska cena wynika z tego, że bilet nie obejmuje pewnych wygód, które kosztują, a z których i tak pewnie byśmy nie skorzystali”. Jest to uczciwie przedstawiony kompromis, na który jesteśmy gotowi się zgodzić.

Wyobraźcie sobie, że zamiast tego tanie linie lotnicze informują: „Jesteśmy równie dobrzy jak British Airways, ale latamy za jedną trzecią ich ceny”. Albo nikt w to nie uwierzy, albo takie stwierdzenie wzbudzi natychmiast wątpliwości: „Może są tańsi dlatego, że nie zawracają sobie głowy serwisowaniem silników lub szkoleniem pilotów, albo dlatego, że ich samoloty ledwo nadają się do lotu”.

Marketing może więc nie tylko uzasadniać wysoką cenę, ale także przekonać nas do niskiej. Jeśli produkt lub usługa są zbyt tanie, a klient nie wie, jaki jest tego powód, może po prostu uznać je za niewiarygodne; zwykle bowiem jak coś jest zbyt piękne, nie może być prawdziwe. I takie nie jest.

7.3 – KWAŚNE WINOGRONA, SŁODKIE CYTRYNY I MINIMALIZOWANIE ŻALU

Moje doświadczenie związane z przejazdem autobusem na lotnisku potwierdza prostą prawdę o ludzkiej psychice, którą dostrzegł już ponad dwa tysiące lat temu mądry bajkopisarz Ezop. Wyraził ją w kilku swoich bajkach, w tym w najbardziej znanej — o lisie i winogronach. Lis tęsknie spoglądał na kiść dorodnych winogron zwisającą z wysokiej gałęzi i aż mu ślinka ciekła. Podskoczył raz, chcąc jej dosięgnąć, ale mu się nie udało. Spróbował jeszcze raz, też na próżno. W końcu usiadł i popatrzył z niesmakiem na winogrona. „Jestem głupcem — powiedział do siebie. — Męczę się tylko po to, by zerwać kiść kwaśnych winogron[3], które nie są nawet warte mojego wysiłku".

Jaki morał płynie z tej bajki? Wiele osób udaje, że gardzi tym, co jest poza ich zasięgiem. Może nam się to nie podobać, ale warto się zastanowić, jak wyglądałoby nasze życie, gdybyśmy nie oszukiwali się sami w ten sposób — niewykluczone, że czulibyśmy się cały czas urażeni tym, iż nie jesteśmy miliarderami, a na dodatek laureatami Nagrody Nobla.

Przeciwieństwem „kwaśnych winogron" są „słodkie cytryny", czyli sytuacja, w której staramy się znaleźć pozytywne strony przykrego doświadczenia. Oba te zabiegi mają na celu „zminimalizowanie żalu" — widząc jakąkolwiek szansę, nasz umysł zrobi wszystko, by ewentualne poczucie żalu było jak najmniejsze, choć potrzebuje do tego wiarygodnego uzasadnienia. Wracając do moich doświadczeń na lotnisku: do tej pory nie

znosiłem przejazdu autobusem z samolotu do terminalu, ale nie dlatego, że było to dla mnie przykre doświadczenie, tylko dlatego, że nie dostrzegałem w nim żadnych zalet. Kiedy jednak mi je przedstawiono, zacząłem nagle postrzegać autobus jako środek transportu, a nie jako utrapienie. Jak napisał Szekspir: „[...] nic nie jest złem ani dobrem samo przez się, tylko myśl nasza czyni to i owo takiem”[4].

Kilka godzin temu, zanim zacząłem pisać ten rozdział, dostałem mandat za parkowanie w niedozwolonym miejscu. Opiewał jedynie na 25 funtów i z pewnością na niego zasłużyłem, a jednak byłem wściekły. I ciągle jestem. Być może jest to tak irytujące dlatego, że nie da się w tym dostrzec niczego pozytywnego.

Może straż miejska, która wystawiła mi mandat, mogłaby użyć tej samej sztuczki co pilot samolotu i podać jakiś powód, nawet naciągany, żebym mógł nieco zmienić swoje nastawienie. Na przykład, że pieniądze z mojego mandatu zostaną przeznaczone na poprawę stanu lokalnych dróg lub przekazane na schronisko dla bezdomnych. Kara pozostałaby dla mnie nauczką, ale mój gniew by nieco opadł. Czy byłoby w tym coś złego?

7.4 – LEKCJA ALCHEMII NUMER DWA: TO, CO DZIAŁA NA MAŁĄ SKALĘ, DZIAŁA I NA DUŻĄ

Czy to, czego nauczyłem się dzięki doświadczeniom z autobusem na lotnisku i mandatem za parkowanie, można wykorzystać szerzej? Ludzie nie przepadają raczej za korzystaniem z usług publicznych, lecz nie dlatego, że uważają je za gorsze od prywatnych, ale dlatego, że nie dostrzegają związku między tym, za co płacą, a tym, co im się należy, a więc nie potrafią nadać pozytywnego znaczenia podatkom, które i tak płacą [5].

Kiedyś przeanalizowałem, na co są przeznaczane moje podatki: wyszło na to, że płacę 25 funtów rocznie za cotygodniowy wywóz śmieci — gdy podzieliłem tę kwotę, okazało się, że jest to 50 pensów tygodniowo, co uświadomiło mi, jaka to niewielka kwota. Za mniej, niż kosztuje znaczek pocztowy, ktoś co tydzień podjeżdża pod mój dom i zabiera kilka worków śmieci. to sprawiło, że nagle doceniłem decyzje podejmowane przez radę miasta.

Niestety, niewiele rządów decyduje się na taki system podatkowy, w którym konkretne podatki są przekazywane bezpośrednio na określone cele społeczne. Zwykle bowiem trafiają do „jednego worka”, a później rozdzielane są na to, co jest akurat potrzebne. Z tego względu obywatele niechętnie płacą podatki, zwłaszcza jeśli nie są one przeznaczane na coś, co można zobaczyć, poczuć czy choćby sobie wyobrazić.

Dla porównania zastanówmy się, na czym polega sukces prywatnych organizacji charytatywnych — w zamian za darowizny zawsze coś

proponują swoim ofiarodawcom, choćby tak banalnego, jak miano sponsora tytularnego. Podatki, które przekazujemy do budżetu państwa, nie pozwalają nam na stworzenie równie pozytywnej narracji, a przecież dzięki niej moglibyśmy odczuwać radość z tego, na co płacimy. Podatki, podobnie jak mandaty za parkowanie, postrzegamy wyłącznie negatywnie, chociaż łatwo mogłaby to zmienić odrobina alchemii. W starożytnym Rzymie pobierano podatek od majątku i z tych funduszy finansowano kampanie wojskowe lub roboty publiczne, a ponieważ nazwiska najzamożniejszych osób wraz z kwotami, które przeznaczyli na określone cele, ogłaszano publicznie, bogaci chętnie je płacili, dając tym samym przykład mniej zamożnym.

Zauważmy, że ludzie, którzy bez wahania wydają 300 funtów na parę designerskich okularów przeciwsłonecznych[6], oburzają się, gdy muszą zapłacić tyle samo na rzecz opieki zdrowotnej, policji, straży pożarnej czy obronności, jednak wielu z nas chętnie zapłaciłoby wyższy podatek, gdybyśmy mogli wskazać, na co mają być przeznaczone nasze pieniądze[7]. Gdyby można w formularzu podatkowym zaznaczyć, że chcemy zapłacić dodatkowo 1% na poprawę opieki medycznej, wiele osób by tak zrobiło. A gdyby jeszcze każdy podatnik, który się na to zdecyduje, został doceniony (tak jak postępowali starożytni Rzymianie) i otrzymał na przykład naklejkę na samochód świadczącą o tym, że zapłacił więcej niż inni, wiele osób na pewno poszłoby w jego ślady. Czy jest w tym coś złego? A jednak z jakiegoś powodu instytucje rządowe nie stosują takich rozwiązań. Być może uważają je za nieuczciwe; ale nawet jeśli nie są one do końca uczciwe, to skoro emocje mają tak duży wpływ na mózg, warto przynajmniej spróbować przedstawić sprawy w sposób, który będzie dla mózgu najmniej bolesny.

Pamiętajcie, że nikt nie kupi ryby, nawet najsmaczniejszej, jeśli nosi ona

nazwę antar patagoński.

I podobnie żaden 26-latek nie zdecyduje się na program oszczędnościowy, choćby był dla niego niezwykle korzystny, jeśli ów program będzie określany mianem emerytury. Obecnie rząd Wielkiej Brytanii przeznacza rocznie ponad 25 miliardów funtów na ulgi podatkowe za składki emerytalne, co według wszelkich standardów stanowi bardzo kosztowną zachętę do oszczędzania na emeryturę, a jednak jest ona zupełnie nieskuteczna. Niedawno brałem udział w spotkaniu, na którym dyskutowano, jakie działania mógłby podjąć rząd, aby zachęcić obywateli, zwłaszcza młodych, do opłacania składek emerytalnych, tak by nieco odciążyć w tej sferze państwo. Wszyscy byliśmy pod wrażeniem tego, czego dokonali Richard Thaler i Shlomo Benartzi: opracowali oni nowe plany emerytalne, wykorzystując jedną z najważniejszych zasad psychologii behawioralnej — niechęć do strat, która oznacza, że mamy większe poczucie straty, gdy zgubimy 100 funtów, niż radość z tego, że wygramy taką kwotę [8].

Brytyjski standardowy program emerytalny polega na tym, że decydując się na składkę miesięczną w wysokości 250 funtów, jesteśmy co miesiąc ubożsi o tę kwotę — aż do chwili przejścia na emeryturę. Tymczasem program emerytalny opracowany przez Thalera i Benartziego „Save More Tomorrow” działa zupełnie inaczej: przystępując do niego, ustalamy sobie pewną stawkę (powiedzmy 20%), ale zamiast płacić od razu, możemy odkładać na emeryturę ustaloną część kwoty, która wynika z podwyżki płac. Jeśli zatem dostaniemy podwyżkę w wysokości 500 funtów miesięcznie, to 20% tej kwoty (jeśli tak postanowimy) będziemy odkładać na emeryturę. Podobnie byłoby z kolejnymi podwyżkami: jeśli między 50. a 60. rokiem życia będziemy zarabiać o 50 tysięcy funtów rocznie więcej niż wtedy, gdy wybieraliśmy program emerytalny, to przeznaczymy na ten

cel 10 tysięcy funtów rocznie. Wybierając zatem opcję „Save More Tomorrow”, nie będziemy z tego powodu biedniejsi, tylko po prostu „mniej bogaci”. W oczach ekonomisty te dwie sytuacje niczym się nie różnią, ale ludzki mózg odczytuje je zupełnie inaczej.

Pomysł się sprawdził: w porównaniu z grupą kontrolną dwa razy więcej osób chciało przystąpić do tego programu, a wśród tych, którzy to zrobili, średnia składka po siedmiu latach była mniej więcej dwukrotnie wyższa. Można to uznać za przykład alchemii, ponieważ doszło do zmiany w zachowaniu mimo braku materialnej zachęty — wszystko dlatego, że zachowanie to bardziej odpowiadało temu, jak faktycznie działa nasz mózg.

Nie mniej znaczący był sukces rządu Wielkiej Brytanii w kwestii tworzenia programów emerytalnych, gdy wprowadzono automatyczną rejestrację. Dzięki temu obecnie emerytury pobiera ponad siedem milionów osób, które wcześniej ich nie miały.

Pod wieloma względami jesteśmy gatunkiem stadnym: dobrze się czujemy w towarzystwie innych i lubimy kupować rzeczy w większych ilościach. Nie jest to irracjonalne — to użyteczna heurystyka, która pozwala nam uniknąć katastrofy. Jedna antylopa może wprawdzie znaleźć nieco lepszą trawę, ale jeśli oddali się od stada i ruszy na samotną wędrówkę, to zamiast spokojnie się paść, przez większość czasu będzie musiała uważać na drapieżniki; stado natomiast, nawet jeśli żywi się gorszą trawą, może się paść bezpiecznie, bo przed drapieżnikami chroni je wiele par oczu, a nie jedna. Konsumenci kierują się podobnym instynktem — wolą podjąć wspólnie „średnią” decyzję niż idealną samodzielnie. Jest to rozsądne, choć niekoniecznie typowo „racjonalne”; mniej się jednak przejmujemy tym, co dzielimy z innymi [9].

Jeden z naszych pomysłów na zainteresowanie ludzi programami emerytalnymi bazował właśnie na mentalności grupowej: zachęcając do

przystąpienia do nich grupy, w której wszyscy się znają — na przykład członków klubu sportowego — można liczyć na ich większe zaufanie.

Oto kilka innych naszych sugestii:

1. Powiedzmy ludziom, ile daje im państwo. W Wielkiej Brytanii zwrot podatku to osobliwa forma zachęty, gdyż dokonywany jest w sposób niezauważalny dla podatnika: kwota ta nie trafia bezpośrednio do niego, ale zasila jego konto emerytalne, więc szybko się o niej zapomina. A co, gdyby każdy co miesiąc dostawał wiadomość od rządu: „W tym miesiącu dołożyliśmy do twojej emerytury 400 funtów”? [10]

2. Zaproponujmy ludziom mniejszą kwotę składki. W Wielkiej Brytanii możesz płacić bardzo wysokie składki na fundusz emerytalny i nadal otrzymasz ulgę podatkową. Na pierwszy rzut oka wydaje się to logiczne: im więcej ludzie oszczędzają, tym lepiej, ale nie daje im to poczucia, że mogą stracić, jeśli przekroczą limit kwoty wolnej od podatku. Może się to wydawać dziwne, ale „jeśli chcemy, by ludzie więcej oszczędzali, powinni móc oszczędzać mniej” — choć jest to sprzeczne z intuicją, stanowi część psychologicznej alchemii [11].

3. Zaproponujmy ludziom bardziej elastyczne składki. W obecnych, niepewnych gospodarczo czasach, gdy pracownicy nie mają stabilnych dochodów, jako podatnicy powinni móc co miesiąc zdecydować, czy chcą: a) zapłacić normalną składkę, b) zwiększyć ją, c) czasowo ją zawiesić.

4. Nieznacznie zmniejszajmy — wraz z wiekiem — wysokość przewidywanego zwrotu podatku, aby zachęcić ludzi do wcześniejszego oszczędzania na emeryturę.

5. Dajmy ludziom możliwość korzystania z funduszu emerytalnego przed przejściem na emeryturę. Po co bowiem płacić odsetki w wysokości 25% za skorzystanie z karty kredytowej, gdy mamy 100 tysięcy funtów na koncie emerytalnym? A jeśli ktoś chciałby wziąć roczny urlop i udać się w podróż,

dlaczego nie miałby skorzystać z pieniędzy, które zgromadził na funduszu? [12]

Nawet jeśli nie zgadzacie się ze wszystkimi przedstawionymi wyżej pomysłami, z pewnością przyznacie, że gdyby wykorzystać niektóre z nich, bardziej skutecznie niż obecny system zachęcałyby ludzi do oszczędzania na emeryturę. Ale jeśli założymy, że ekonomia opiera się na obiektywnej „prawdzie”, to żaden z tych punktów [13] nie zostanie nawet wzięty pod uwagę.

7.5 – LEKCJA ALCHEMII NUMER TRZY: SPRÓBUJCIE WYRAZIĆ TO SAMO W INNY SPOSÓB

Wyobraźcie sobie, że na stole leżą cztery karty — każda z nich z jednej strony ma numer, a z drugiej — kolor. Widzimy karty: 5, 8, niebieską i zieloną. Którą kartę (lub karty) należy odwrócić, aby stwierdzić, czy jeśli na karcie widnieje liczba parzysta, to z drugiej strony jest ona niebieska? [14]

Jeśli na karcie z jednej strony widnieje liczba parzysta,
to z drugiej strony jest ona niebieska

Karty Wasona — i to jak ważny jest kontekst. Test ten zaskoczył większość studentów uniwersytetu w Princeton.
Ilustracja Grega Stevensona

Zadziwiająco dużo inteligentnych osób udzieliło w tym teście niewłaściwej odpowiedzi — łącznie z większością studentów Princeton. Generalnie mniej niż jedna na dziesięć osób odpowiada poprawnie za pierwszym razem, chociaż żadna nie ma trudności ze zrozumieniem problemu, gdy zostanie on wyjaśniony.

Najczęściej popełnianym błędem jest założenie, że należy odwrócić kartę niebieską; przedstawiona zasada nie wspomina jednak o liczbach

nieparzystych, dlatego niebieska karta, na której odwrocie znajduje się liczba parzysta lub nieparzysta, nie potwierdzi tej zasady, a więc nie ma sensu jej odwracać. Zamiast tego należy odwrócić kartę zieloną — jeśli będzie jej towarzyszyć liczba parzysta, uda nam się rozwiązać tę zagadkę logiczną.

Jak zauważyli psychologowie ewolucyjni Leda Cosmides i John Tooby, znacznie więcej osób byłoby w stanie rozwiązać tę zagadkę, gdyby problem został wyrażony w języku stosunków społecznych niż w rzadkim języku logiki. Wyobraźcie sobie na przykład, że zasada brzmi: trzeba mieć ukończone 21 lat, aby pić alkohol — na jednej stronie karty widnieje wiek pijącego, a na drugiej trzymany przez niego napój.

Jeśli problem wyrażony jest w taki sposób, prawie wszyscy są w stanie podać poprawną odpowiedź: sprawdzają 19-latka i wiek pijącego piwo. Puszka coli nie ma tu żadnego znaczenia, a osoba mająca ponad 21 lat może pić, co chce. Nikt nie ma problemu z rozwiązaniem tej zagadki, chociaż jest ona taka sama jak poprzednia, tyle że została sformułowana w inny sposób[15].

Jeśli przedstawimy ten sam problem w inny sposób, nawet dziecko poradzi sobie z tym zadaniem.
Ilustracja Grega Stevensona

Zadaniem alchemika jest zatem ustalenie, które sformułowanie sprawdza się najlepiej. Przekonałem mojego 82-letniego ojca do płacenia za

telewizję, przedstawiając mu koszty w zupełnie inny sposób. Szkoda mu było 17 funtów miesięcznie za pakiet telewizji satelitarnej — uważał, że to strata pieniędzy. Kiedy jednak zwróciłem mu uwagę, że 17 funtów miesięcznie to tylko około 50 pensów dziennie, a przecież i tak wydaje każdego dnia 2 funty na gazety, wszystko się zmieniło. Koszt w wysokości 50 pensów dziennie zamiast 17 funtów miesięcznie [16] wydał mu się całkiem rozsądny.

7.6 – LEKCJA ALCHEMII NUMER CZTERY: DAJMY LUDZIOM WOLNY WYBÓR

Zazwyczaj lubimy dokonywać wyboru — pod warunkiem, że nie jest to obciążające dla naszej psychiki. Na początku lat dziewięćdziesiątych współpracowałem z niedawno sprywatyzowanym British Telecom (BT), jednym z największych klientów mojej agencji. Firma zmodernizowała wtedy centrale telefoniczne w całej Wielkiej Brytanii, dzięki czemu zapewniała swoim abonentom wyższą jakość usług. Za kilka funtów miesięcznie można było na przykład przekierowywać połączenia na inny numer lub w ramach opcji „połączeń oczekujących” otrzymywać informację, kto próbował się z nami skontaktować podczas rozmowy telefonicznej z inną osobą.

Postanowiliśmy wysłać abonentom listy, w których przedstawialiśmy nowe usługi i zachęcaliśmy do skorzystania z nich. Zgodę abonenci mogli wyrazić na dwa sposoby: albo dzwoniąc na bezpłatny numer telefonu, albo zaznaczając odpowiednie pole w formularzu i odsyłając go w opłaconej kopercie. Jednak British Telecom nie chciał korzystać z pośrednictwa poczty: jego przedstawiciele twierdzili, że skoro są firmą telekomunikacyjną, powinni zachęcać klientów do korzystania z telefonu zamiast z usług pocztowych — uważali, że należy wysłać listy, w których zostanie podany numer telefonu jako jedyny sposób wyrażenia zgody na przedstawioną ofertę.

Aby to sprawdzić, podzieliliśmy klientów na trzy grupy. Klienci

z pierwszej grupy mogli wybrać sposób odpowiedzi: przez telefon lub pocztą, ci z drugiej mogli odpowiedzieć wyłącznie telefonicznie, a ci z trzeciej — tylko pocztą. Wysłaliśmy 50 tysięcy listów do każdej grupy, a gdy zaczęły napływać odpowiedzi, stało się jasne, że dzieje się coś dziwnego. Wśród osób, które mogły odpowiedzieć jedynie telefonicznie, współczynnik odpowiedzi wyniósł około 2,9%, a wśród tych, którzy otrzymali wyłącznie formularze pocztowe — około 5%. Natomiast w grupie, w której klienci mogli wybrać sposób odpowiedzi, współczynnik wyniósł 7,8%, czyli prawie tyle, ile w obu poprzednich grupach łącznie. Z ekonomicznego punktu widzenia było to osobliwe.

Ludzie najwyraźniej po prostu lubią mieć wybór.

Jest to jeden z powodów, dla których usługi publiczne i wszelkiego rodzaju monopole — nawet jeśli, obiektywnie patrząc, wykonują dobrą robotę — często są niedoceniane; trudno bowiem polubić coś, czego samemu się nie wybrało.

Nie mogę na przykład pojąć, dlaczego tyle sklepów internetowych nie daje klientom możliwości wyboru kuriera, który ma dostarczyć zamówione towary. A przecież klienci chcieliby mieć taką możliwość, już nie mówiąc o tym, że gdyby zamówiony towar dotarł z opóźnieniem albo wcale, winą nie można byłoby obciążyć jedynie sprzedawcy.

7.7 – LEKCJA ALCHEMII NUMER PIĘĆ: BĄDŹCIE NIEPRZEWIDYWALNI

Wieża kontrolna: „Może powinniśmy teraz włączyć reflektory?”.

Kramer: „Nie... bo tego właśnie od nas oczekują”.

Większość firm działa według zasad konwencjonalnej logiki. Takie branże, jak finanse, zarządzanie czy logistyka, korzystają z najlepszych, sprawdzonych w praktyce wzorców — mają wypracowane zasady i muszą mieć naprawdę dobry powód, aby je złamać. Ale są też branże, które działają w zupełnie inny sposób, a jedną z nich jest marketing: prawdę mówiąc, w marketingu nie powinno się nawet stosować sprawdzonych wzorców, ponieważ postępując w standardowy sposób, sprawimy, że nasza marka upodobni się do innych, i stracimy swoją przewagę konkurencyjną. Przedstawiony wyżej żart z filmu *Czy leci z nami pilot?* (*Airplane!* 1980) pojawia się w momencie, gdy kontroler ruchu lotniczego chce zgodnie z obowiązującymi zasadami włączyć światła na pasie startowym dla nadlatującego samolotu; Kramer, weteran wojenny, obawia się jednak, że stanie się z tego powodu zbyt przewidywalny[17]. Warto zatrzymać się na chwilę przy tej kwestii.

Życie zawodowe specjalisty od marketingu bywa trudne i może się on nierzadko czuć osamotniony. Zarządy firm zwykle przypominają bowiem charakterem kontrolera ruchu lotniczego, najchętniej dokonując oczywistych wyborów, podczas gdy marketingowiec musi być bardziej podobny do Kramera i unikać oczywistości. Połączenie tych dwóch postaw nie jest łatwe, a odejście od logiki może się okazać ryzykowne — warto pamiętać, że łatwiej stracić pracę za brak logiki niż za brak wyobraźni.

Choć w wielu sytuacjach towarzyskich lub niejednoznacznych nie można być całkiem przewidywalnym, wszyscy mamy skłonność do idealizowania logiki.

Jak zauważył Bill Bernbach, logika nie jest najlepszym narzędziem marketingowym — sprawia bowiem, że przestajemy być konkurencyjni.

7.8 – LEKCJA ALCHEMII NUMER SZEŚĆ: ODWAŻCIE SIĘ BYĆ TRYWIALNI

Połączenie przedstawionych niżej słów i przycisku, który został nazwany „przyciskiem wartym 300 milionów dolarów”, jest często przywoływane w artykułach na temat projektowania stron internetowych i doświadczeń ich użytkowników. Po raz pierwszy układ ten pojawił się na stronie pewnego sprzedawcy, którym według ekspertów była firma Best Buy.

Nowi klienci

Nie masz jeszcze konta?
Możesz dokonać zakupu jako gość.
Możliwość utworzenia konta pojawi się pod koniec transakcji.

Kontynuuj jako gość

„Przycisk wart 300 milionów dolarów”. W rzeczywistości tego rodzaju zabiegi są często stosowane przy projektowaniu stron internetowych. Być może główną zasadą projektantów jest: „nie próbuj być logiczny”.

Jared Spool, twórca przycisku, tak opisuje formularz, który był wcześniej stosowany na stronach sklepów internetowych: „Formularz był prosty. Pola to: »Adres e-mail« i »Hasło«. Przyciski to: »Zaloguj« i »Zarejestruj«. Link brzmiał »Nie pamiętam hasła«. Był to zatem standardowy formularz logowania do strony. Taki, z którym użytkownicy spotykają się przez cały

czas. Jak mogliby mieć z nim problem? Nie wzięliśmy jednak pod uwagę klientów wchodzących na daną stronę pierwszy raz. Nie chcieli się rejestrować. Nie podobało im się, że muszą to zrobić zaraz po wejściu na stronę. Jak powiedział nam jeden z klientów: »Nie chcę wchodzić w żaden układ. Zamierzam tylko coś kupić«. Niektórzy klienci nie mogli sobie przypomnieć, czy byli już wcześniej na tej stronie, i irytowali się tym, że żadna kombinacja ich adresu e-mail i hasła nie działa. Byliśmy zaskoczeni, jak bardzo klienci bronili się przed rejestracją. Chociaż nawet nie wiedzieli, co się z nią wiąże, klikając przycisk, robili to niechętnie. Wielu z nich uważało, że sprzedawca chce w ten sposób pozyskać ich dane, żeby później zasypywać ich reklamami. Niektórzy nawet dopatrywali się w tym nikczemnych powodów tej oczywistej próby naruszenia prywatności” [18].

Działając zgodnie z radą Spoola, autorzy strony rozwiązali ten problem w najprostszy możliwy sposób — zastąpili przycisk „Zarejestruj się” przyciskiem „Kontynuuj” oraz dodali informację: „Aby dokonać zakupu w naszym sklepie, nie musisz zakładać konta. Po prostu kliknij »Kontynuuj« i przejdź do kasy. Podczas finalizacji transakcji możesz założyć konto, dzięki czemu w przyszłości dokonasz zakupu jeszcze szybciej”.

Liczba klientów sklepu od razu wzrosła o prawie 45%, zwiększając zysk firmy już w pierwszym miesiącu o 15 milionów dolarów; w pierwszym roku strona przyniosła zaś dodatkowe 300 milionów dolarów dzięki tej jednej prostej zmianie.

Skoro klienci nie lubią się rejestrować, to czy możemy istotnie zwiększyć sprzedaż, jeśli pozwolimy im ominąć ten etap? No cóż, to nie takie proste — w opisanej wyżej historii najdziwniejsze jest to, że większość klientów strony (około 90%), którzy zdecydowali się „kontynuować jako gość”, po dokonaniu zakupu chętnie się zarejestrowała; te same osoby, które

początkowo broniły się przed rejestracją, po dokonaniu zakupu bez wahania podały swoje dane i założyły konto. Przykład ten pokazuje, że nie chodzi tu o samo wykonanie pewnych czynności przez klientów, ale o to, w jakiej mieli je wykonać kolejności.

Jeśli klient ma podać swój adres, aby potwierdzić, gdzie ma zostać dostarczona nowa pralka, uważa to za uzasadnione, ale jeśli ma zrobić to samo, podejrzewając, że informacje te mają trafić tylko do bazy danych, może to uznać za stratę czasu.

A zatem ta sama czynność — w zależności od kontekstu — może się wydać przyjemna lub irytująca. Co dobrze potwierdza wspomniany wcześniej przykład autobusu na lotnisku.

7.9 – LEKCJA ALCHEMII NUMER SIEDEM: W OBRONIE SZCZEGÓŁÓW

Ze świetnego copywritera Draytona Birda zakpił kiedyś jeden z jego przyjaciół: „Wy, specjaliści od reklamy, bardzo lubicie zagłębiać się w szczegóły, prawda?”. Choć pytanie to było zamierzone jako krytyka, myślę, że można je uznać za komplement.

Jak potwierdzi to każdy wielbiciel Sherlocka Holmesa, zwracanie uwagi na szczegóły nie musi być wcale stratą czasu, bo ważne wskazówki można dostrzec w tym, co wydaje się pozornie nieistotne, a wiele życiowych spraw łatwiej zrozumieć, skupiając się na drobiazgach. Nikt chyba nie może narzekać na to, że Darwin zajął się porównywaniem dziobów zięb żyjących na różnych wyspach, ponieważ wnioski z jego badań okazały się niezwykle interesujące.

Sposób myślenia fizyka czy ekonomisty zakłada, że dobre efekty można uzyskać jedynie przy wielkich nakładach. Jednak osoba myśląca jak alchemik rozumie, że nawet najmniejsza zmiana kontekstu lub znaczenia może mieć ogromny wpływ na zachowanie.

---

[1] Możecie wykorzystać tę alchemiczną sztuczkę podczas następnego lotu. Po podanej informacji, że do terminalu zawiezie was autobus, powiedzcie głośno swoim towarzyszom podróży, jak bardzo się cieszycie, że dotrzecie pod sam punkt kontroli paszportowej. Poprawicie humor wszystkim wokół.

[2] Jak zauważa Thaler, spór był raczej bezcelowy, ponieważ wszystkie biura miały idealnie odpowiednią wielkość; ponadto w gabinetach znajdujących się po mniej pożądanej stronie budynku rekompensatę stanowił widok na zaprojektowany przez Franka Lloyda Wrighta Robie House, jedno z arcydzieł stylu preriowego.

[3] Stąd właśnie pochodzi wyrażenie „kwaśne winogrona” — z pewnością jedna z najstarszych metafor, które do dziś są używane.

[4] *Hamlet*, akt II, scena II (cytat w tłumaczeniu Józefa Paszkowskiego) (przyp. tłum.).

[5] Wyjątek stanowią takie kraje, jak Dania czy Szwecja: w obu podatki są bardzo wysokie, ale całe społeczeństwo ma udział w decydowaniu o tym, na co zostaną przeznaczone.

[6] Przy czym koszt ich wyprodukowania wynosi nie więcej niż 15 funtów.

[7] Nie jestem w tym myśleniu odosobniony — niedawno Shlomo Benartzi z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Los Angeles podobny pomysł przedstawił rządowi Wielkiej Brytanii.

[8] Zajrzyjcie do artykułu *Save More Tomorrow* w „Journal of Political Economy” (February 2004). Mówi on o tym, że ta zasada jest sprzeczna z ekonomiczną zasadą użyteczności, i ekonomiści często uważają ją za dowód na ludzką nieracjonalność („stronniczość”). Możliwe jednak, że to nasz mózg „ma rację”, a racjonalne założenia ekonomistów są błędne. W życiu „zależność od ścieżki” sprawia, że strata (lub, co gorsza, wiele strat) pociąga za sobą więcej negatywnych skutków, niż równoważny zysk przyniósłby korzyści. Dwie lub trzy straty doświadczone w krótkim czasie mogą poważnie zachwiać ludzkim życiem.

[9] Wyobraź sobie, że siedzisz spokojnie wieczorem w domu i nagle gasną światła. Co byś zrobił? Jeśli myślisz podobnie jak ja, od razu wyjrzałbyś pewnie przez okno i sprawdził, czy w innych domach na twojej ulicy też jest ciemno. Gdyby się okazało, że tak, odetchnąłbyś z ulgą: „Dzięki Bogu... To tylko przerwa w dostawie prądu i ktoś się pewnie zaraz tym zajmie”. Gorzej, jeśli dotyczy to tylko twojego domu: „O kurczę, tylko u mnie nie ma prądu. Muszę sobie sam z tym poradzić”.

[10] Gdybym dawał komuś co miesiąc 400 funtów, na pewno bym to nagłośnił.

[11] Przecież gdyby to się sprawdziło i miało sens, ktoś już by to zrobił.

[12] Nie mam pojęcia, dlaczego zrobienie sobie rocznej przerwy od pracy po czterdziestce wydaje się niedopuszczalne, a zakończenie pracy zawodowej w wieku 60 lat jest czymś powszechnie akceptowanym. System emerytalny został przecież stworzony w czasach, gdy mało kto dożywał wieku 65 lat, a praca często wiązała się z ogromnym wysiłkiem fizycznym — powinniśmy się więc zastanowić, czy te założenia wciąż są aktualne.

[13] Z wyjątkiem — być może — czwartego.

[14] Jest to test selekcji Wasona, opracowany w 1966 roku. Patrz: P.C. Wason, *Reasoning*, w: B.M. Foss (red.), *New Horizons in Psychology* (1966).

[15] W *Cognitive adaptations for social exchange* — tekście zamieszczonym w: J. Barkow at al., *The Adapted Mind* (1992) — Tooby i Cosmides sugerują, że w naszym umyśle istnieją pewne schematy, które są wykorzystywane w różnych procesach myślowych — gdy zadanie z kartami przedstawimy na przykładzie łamania reguł społecznych, człowiek jest w stanie je łatwo rozwiązać, ponieważ nasz umysł dobrze sobie radzi z takimi problemami. Kiedy jednak to samo zadanie zostaje przedstawione w bardziej

abstrakcyjnym języku czystej logiki, okazuje się trudne, ponieważ brak nam odpowiednich schematów do jego rozwiązania. Nie do końca mnie to wyjaśnienie przekonuje, ale uważam, że jest to ciekawy pomysł, a zarazem fascynujący eksperyment.

16 Oczywiście, nie są to dokładne obliczenia.

17 Strategia wojskowa jest w pewnej mierze podobna do marketingu — jeśli strateg wojskowy będzie postępował logicznie, wróg łatwo przewidzi każdy jego ruch.

18 Jared Spool, w: L. Wroblewski, *Web Form Design* (2008). W rzeczywistości nie trzeba było podczas rejestracji podawać żadnych danych, które nie miały związku z zakupem: imię i nazwisko klienta, adres do wysyłki, adres, na który wystawiany jest rachunek, oraz informacje dotyczące płatności.

WNIOSEK O BYCIU NIECO MNIEJ LOGICZNYM

Bez wątpienia zdarza nam się czasem w życiu zbyt wiele przypadkowych sytuacji, nieskutecznych działań i nieracjonalnych decyzji. Ale nikt nie zastanawia się nad tym, czy może być ich za mało. Czy nie jest tak, że logika jest przereklamowana? Nie krytykuję w tej książce myślenia ekonomicznego, bo byłoby to niewłaściwe — uważam, że możemy się wiele dowiedzieć, analizując modele ekonomiczne. Jednak jasne jest dla mnie, że takie modele znacznie ograniczają kreatywność. Inaczej mówiąc, problem z logiką polega na tym, że niszczy ona magię. Lub, jak powiedział kiedyś Einsteinowi Niels Bohr[1]: „Ty nie myślisz; ty jesteś po prostu logiczny".

Logiczne podejście do rozwiązywania problemów pozwala nam sądzić, że jesteśmy w stanie rozwiązać każdy problem, nawet jeśli nie jest to możliwe; w efekcie jedyne rozwiązania, jakie znajdujemy, to te, które dopuszcza logika — często kosztem lepszych (i tańszych) rozwiązań, choć wymagających intuicji, wyobraźni czy po prostu szczęścia.

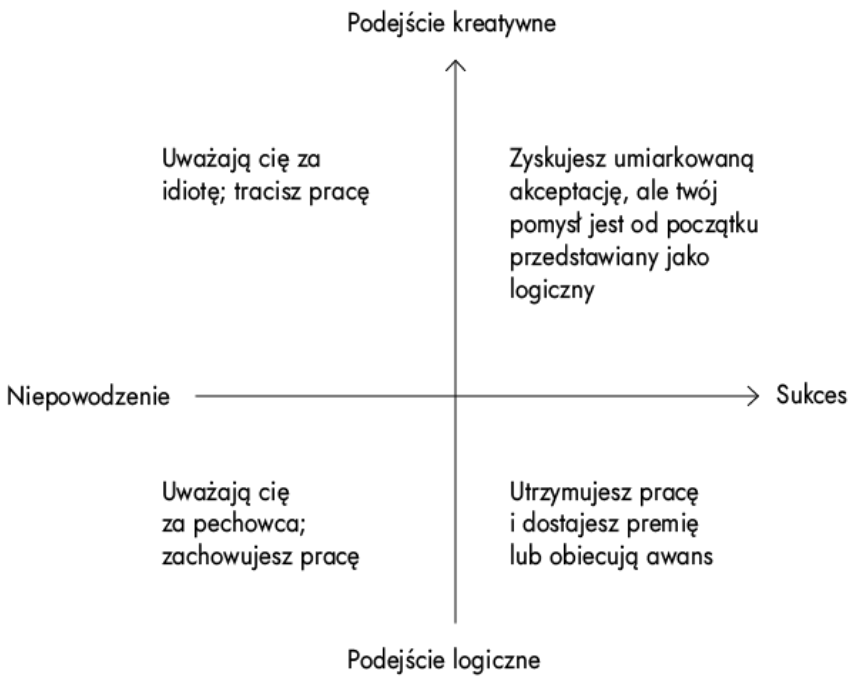
> **Pamiętajcie, że jeśli nigdy nie zrobicie czegoś inaczej, będziecie mieć mniejsze szanse na szczęśliwy przypadek.**

To pseudoracjonalne podejście, które cechuje obsesja na punkcie sprawdzonych rozwiązań, wyklucza te, które są sprzeczne z intuicją, i ogranicza się do niewielkiej grupy ludzi, którzy myślą w taki sam sposób. A przecież nawet księgowi i ekonomiści nie używają wyłącznie logiki do

rozwiązywania na co dzień problemów domowych, dlaczego więc wchodząc do biura, sięgają od razu po kalkulatory i arkusze kalkulacyjne? Standardowa odpowiedź brzmi, że musimy się trzymać zasad, podejmując decyzje biznesowe, bo wiążą się one z większym ryzykiem. Ale jest też inne, mniej optymistyczne wyjaśnienie, że przyjęte ograniczenia czynią to podejście atrakcyjnym — w tym sensie, że w obliczu problemu ludzie nie chcą niestandardowych rozwiązań, spośród których muszą jakieś wybrać wyłącznie na podstawie własnej oceny. Bezpieczniej jest bowiem odwołać się do modelu, który pozwala przyjąć jedynie logiczne rozwiązanie, i móc uzasadnić to tym, że decyzja została podjęta na podstawie „faktów”, a nie opinii. Warto zatem pamiętać, że dla osób, które podejmują kluczowe decyzje w firmach lub w rządzie, największe znaczenie ma nie ich pomyślny rezultat, ale możliwość obrony swojej decyzji.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW WYŁĄCZNIE W RACJONALNY SPOSÓB JEST JAK MECZ W GOLFA Z JEDNYM TYLKO KIJEM

Możecie ulepszyć swój sposób myślenia, jeśli porzucicie schematy i zmienicie podejście do ludzkiej psychologii. Ale, jak ostrzegałem na początku tej książki, niekoniecznie ułatwi wam to życie — o wiele szybciej można bowiem stracić pracę z powodu braku logiki niż braku wyobraźni [2].


Podejście kreatywne
Uważają cię za idiotę; tracisz pracę
Zyskujesz umiarkowaną akceptację, ale twój pomysł jest od początku przedstawiany jako logiczny
Niepowodzenie
Sukces
Uważają cię za pechowca; zachowujesz pracę
Utrzymujesz pracę i dostajesz premię lub obiecują awans
Podejście logiczne

Dlaczego musimy poświęcać więcej czasu i energii, by uzyskać efekt motyla.

Na wykresie przedstawiam konsekwencje różnych sposobów podejmowania decyzji, niezależnie od tego, czy coś pójdzie dobrze czy źle.

Duże organizacje nie zostały stworzone po to, by premiować kreatywne myślenie. Jak pokazałem na wykresie, kreatywne podejście łączy się z dużym ryzykiem, bezpieczniej jest więc działać zgodnie z logiką. Jednak zadaniem alchemika jest od czasu do czasu sprawdzić górną część tego wykresu — menedżer powinien zaś mu na to pozwolić, okazując przy tym swoje wsparcie.

ZNALEŹĆ PRAWDZIWY POWÓD: POROZMAWIAJMY O NIEŚWIADOMEJ MOTYWACJI

Nasz umysł podpowiada nam to, co najbardziej służy naszemu rozwojowi gatunkowemu, a nie to, co jest dla nas obiektywnie najlepsze. Nieprzedkładanie nade wszystko własnej motywacji może się opłacić: w kategoriach ewolucyjnych większe znaczenie ma bowiem użyteczność niż obiektywizm, toteż jeśli atrakcyjność jest warunkiem reprodukcji, to będzie traktowana priorytetowo. Sądzę, że nie jesteśmy w stanie przezwyciężyć tych tendencji, i być może nawet wcale byśmy tego nie chcieli, bo bez nich życie byłoby trudniejsze albo całkiem nie do zniesienia.

Aby pojąć siłę alchemii, potrzebujemy słów, które lepiej opiszą te motywacje, a do tego musimy powstrzymać się przed chęcią wyjaśniania wszystkiego, co robimy, w sposób racjonalny. Oto jedna z moich ostatnich wskazówek: alchemia to nie tylko to, co robimy, lecz także to, czego n i e robimy.

Nie proszę was o przeczytanie tej książki i o zrobienie czegoś niezwykle inteligentnego; musicie jedynie odrzucić założenia, którymi kierujecie się na co dzień. Trudno byłoby pewnie porzucić wszystkie te założenia naraz, istnieje bowiem ryzyko, że narazimy się na śmieszność. Weźmy na przykład nowoczesne, otwarte biuro i naszą obsesję odpisywania na e-maile najszybciej, jak to możliwe — wtedy krępujące, a nawet szkodliwe może się okazać spędzenie 20 minut na bezmyślnym wpatrywaniu się w

przestrzeń. Jednak bez tego poczucia oderwania trudno otworzyć się na alchemię [3].

BUNT PRZECIWKO ARYTMOKRACJI

Mój przyjaciel, specjalista do spraw reklamy, Anthony Tasgal, ukuł termin „arytmokracja” na określenie nowej klasy wpływowych ludzi, którzy są przekonani, że wyższe wykształcenie daje im prawo do podejmowania ekonomicznych i politycznych decyzji. Tasgal zalicza do nich ekonomistów, różnego rodzaju polityków, konsultantów do spraw zarządzania, doradców, urzędników państwowych i ludzi bardzo podobnych do mnie w sensie zawodowym. Nie wierzę, by te osoby brały udział w jakimś spisku, i myślę, że celem większości ich działań jest dobro wspólne. A jednak ludzie ci wydają się niebezpieczni, ponieważ kierując się jedynie rozumem, nie są w stanie wyobrazić sobie, że można dokonać znaczących zmian w życiu, wychodząc poza ten wąski zakres środków. Pisząc o takich ludziach w książce *Dla sprawy* (1929), G.K. Chesterton wyjaśnił: „Reformowanie, w odróżnieniu od deformowania, opiera się na jednej prostej zasadzie, którą niektórzy nazwą paradoksem. Załóżmy, że istnieje jakaś konkretna instytucja, urządzenie życia publicznego lub prawo, które ma zostać zreformowane. Dla uproszczenia przyjmijmy, że chodzi o płot, zagradzający drogę. Nowoczesny typ reformatora podbiega do niego w podskokach i oznajmia: »Nie widzę żadnego pożytku z tego płotu. Usuńmy go«. Bardziej inteligentny reformator powinien na to odpowiedzieć: »Jeśli nie widzisz pożytku z tego płotu, na pewno nie pozwolę ci go usunąć. Odejdź i pomyśl. Kiedy wrócisz i powiesz, że widzisz sens jego istnienia, wówczas dopiero będzie wolno ci go zniszczyć«” [4].

Praca wielu nieźle zarabiających osób, od konsultantów w dziedzinie

zarządzania po doradców ekonomicznych, polega na tym, że usuwają „płoty Chestertona”. Firmy technologiczne doprowadziły częściowo do upadku branżę reklamową i dziennikarstwo, kładąc nacisk głównie na przychody, a zatem kierując się kryterium wydajności. Nie wiedzą chyba jednak, że w reklamie nie o to chodzi. Jak stwierdził jeden z ekspertów: „Zwykle sprawdza się to, co wcześniej zostało odrzucone”. Obecnie wydaje się jednak miliardy dolarów na reklamę cyfrową, ponieważ uważa się ją za bardziej skuteczną — można precyzyjnie określić grupy ludzi, do których jest skierowana, dzięki czemu koszt dotarcia z nią do konkretnej osoby jest niższy, co nie jest jednak równoznaczne z jej skutecznością. W firmie Procter & Gamble niedawno zmniejszono wydatki na reklamę cyfrową o 150 milionów dolarów i nie zauważono żadnego spadku sprzedaży. czy to możliwe, że reklama cyfrowa jest w rzeczywistości dziwnie nieskuteczna?

Siła reklamy wynika zatem z czegoś więcej niż tylko z przekazywanych informacji. W czym więc tkwi jej moc i co odróżnia reklamę telewizyjną od banera? Przychodzi mi do głowy kilka rzeczy:

1. Wiemy, że stworzenie reklamy telewizyjnej jest drogie, ale i czas antenowy kosztuje.
2. Wiemy, że reklama telewizyjna dociera do dużej grupy osób i że inni oglądają ją w tym samym czasie co my.
3. Wiemy, że reklamodawca ma niewielką kontrolę nad tym, do kogo dociera jego przekaz — innymi słowy, nie wybiera odbiorcy.

Mając na uwadze powyższe kwestie, można z dużym prawdopodobieństwem uznać, że choć reklama cyfrowa wydaje się skuteczna, w rzeczywistości wcale taka nie jest.

Przypomnijcie sobie omawiany wcześniej przykład Doliny Krzemowej

— automatyczne drzwi nie zastąpią portiera. Zauważyłem, że w ostatnich latach wiele reklam powstaje według poniższego wzoru:

1. Zdefiniowanie reklamy jako ukierunkowanego przekazu informacji.
2. Wykorzystanie technologii, która w optymalny sposób pozwala zrealizować to zadanie.
3. Ogłoszenie sukcesu i potwierdzenie go odpowiednimi wskaźnikami.
4. Zaoszczędzenie kosztów i zadowolenie się tym.

Uproszczony model reklamy zakłada, że jako odbiorcy zastanawiamy się: „Co mówi ta reklama?” zamiast: „Dlaczego reklamodawca wydaje tyle pieniędzy na promocję swoich towarów lub usług?”, chociaż dzięki inteligencji społecznej potrafimy z łatwością zrozumieć przekaz oglądanej reklamy. Przykładem, który potwierdza znaczenie interpretacji informacji, jest Europa Wschodnia z czasów komunizmu; kiedy reklamowano tam jakiś produkt, popyt nań często... spadał. Było to spowodowane faktem, że w komunizmie brakowało właściwie wszystkiego, więc ludzie dochodzili do wniosku, że jeśli rząd promuje produkt, pewnie jest on tak fatalnej jakości, że nie warto nawet ustawiać się po niego w kolejce.

Albo wyobraźcie sobie, że macie na sprzedaż dwa produkty. Produkt A jest dużo lepszy niż produkt B, a na dodatek tańszy. Dla ekonomisty sprawa jest prosta: każdy klient powinien kupić produkt A. Jednakże nie znając dobrze obu produktów i nie będąc pewnym ich niezawodności, klient może podejrzewać, że jest jakiś powód, dla którego cena pozornie lepszego produktu A nie jest wyższa. Sądzę, iż w tej sytuacji najbardziej prawdopodobne jest, że klient nie kupi żadnego z tych produktów. Bez względu więc na to, co mówi logika ekonomiczna, producent powinien ustalić wyższą cenę na produkt A niż na produkt B.

Nie jest to irracjonalność, lecz inteligencja społeczna „drugiego stopnia” stosowana w naszym niepewnym świecie. Dlatego bazując na prostym modelu ekonomicznym wąsko ujmującym motywację konsumentów, neoliberalizm stał się zagrożeniem dla ludzkiej wyobraźni.

Podczas podróży do Hiszpanii, którą odbyłem jeszcze przed globalnym kryzysem finansowym z 2008 roku, zauważyłem, że zaczęto tam budować ogromne bloki mieszkalne — ciągnęły się całymi kilometrami wzdłuż wybrzeża[5]. Branża budowlana stanowiła wtedy aż 20% hiszpańskiego PKB. Spojrzałem na te budynki i zadałem sobie proste pytanie: „Kto kupi te okropne mieszkania?”. Odpowiedź była oczywista: „Nikt”. Nawet gdyby wszyscy mieszkańcy północnej Europy zdecydowali się przenieść do Hiszpanii, bardzo mało prawdopodobne było, że zechcieliby zamieszkać w tych blokach.

Wkrótce nadeszła pora powrotu do domu. Gdy leci się z Madrytu lub Barcelony, łatwo zauważyć, że każde z tych lotnisk jest wspaniałe, ale również... trzy razy większe niż to konieczne. Na lotnisku Heathrow w Londynie lub Schiphol w Amsterdamie prawie każda bramka jest zajęta przez oczekujący samolot; tu samoloty znajdowały się mniej więcej przy co piątej bramce. Gdyby poważnie zastanowić się nad wielkością tych lotnisk, można by stwierdzić, że jeśli ludzie równie łatwo pożyczaliby pieniądze na tak bezsensowne projekty, coś byłoby nie w porządku z sektorem bankowym.

Duża część naszego mózgu służy nam do panowania nad złożoną rzeczywistością, a nie tworzenia teorii, a mimo to generalnie niechętnie z niej korzystamy. Gdybym pojawił się na spotkaniu poświęconym bankowości i pokazał zdjęcia przedstawiające hiszpańskie budynki mieszkalne, które nie spełniają podstawowych standardów, eksperci

ekonomiczni pewnie by mnie wyśmiali, traktując je jako przykład „czysto anegdotyczny”. Jednak, jak wykazał Michael Lewis w *Wielkim szorcie* (*The Big Short*, 2010), ci, którzy przewidzieli kryzys światowej gospodarki (i na nim zarobili), zrobili dokładnie to samo — nawiązali współpracę z agentami nieruchomości i oglądali osiedla mieszkaniowe. Dlaczego zatem bardziej wierzymy w modele matematyczne niż w to, co widzimy przed sobą?

Albo też — co jeszcze dziwniejsze — przedkładamy liczby lub modele ponad prostą obserwację, ponieważ te pierwsze wydają nam się bardziej obiektywne?

ZAWSZE PAMIĘTAJCIE O ZAPACHU MYDŁA

W ciągu ostatnich stu lat nastąpiła ogromna poprawa w kwestii higieny wynikająca z lepszych warunków sanitarnych oraz rosnącej potrzeby zachowania schludnego wyglądu, co przyniosło znaczną zmianę w naszym zachowaniu.

Kiedy w 2010 roku został nakręcony serial „Downton Abbey”, jedna z brytyjskich gazet przeprowadziła wywiad z wiekową arystokratką, pytając ją między innymi, czy serial wiernie oddaje warunki życia w przedwojennej brytyjskiej wiejskiej rezydencji. „Cóż, jest jedna rzecz, o której w tym serialu nie ma ani słowa — odpowiedziała kobieta. — Chodzi o to, że w tamtych czasach służący dosłownie cuchnęli”. A na początku XX wieku, kiedy zrodził się pomysł zainstalowania łaźni dla studentów w jednym z college’ów w Cambridge, pewien starszy profesor zapytał zdziwiony: „Po co im łaźnia? Przecież semestr trwa tylko osiem tygodni”.

Wiele przyczyn złożyło się na to, że nastąpiła radykalna zmiana w podejściu do higieny, z jednej strony były to nie do końca uświadomione aspiracje do wyższego statusu, z drugiej — świadomy wysiłek podejmowany w celu poprawy średniej długości życia. Ludzie częściej kupowali mydło, aby podnieść swoją atrakcyjność, niż by zadbać o higienę, i chociaż zawierało ono wiele składników chemicznych służących właśnie higienie, trzeba pamiętać, że dodawano do niego również atrakcyjny zapach, wzmacniając tym samym raczej przekaz reklamowy niż obiektywną wartość produktu. Zapach nie zwiększał skuteczności mydła, ale zachęcał konsumentów do jego kupowania.

Jeśli zaprzeczamy istnieniu nieświadomej motywacji, zapominamy o zapachu mydła. Ograniczone postrzeganie ludzkich motywacji może sprawić, że każdą sugestię dotyczącą zapachu mydła będziemy gotowi uznać za głupią. Równie dobrze moglibyśmy uważać płatki kwiatu za niepotrzebny ozdobnik, a jednak to właśnie one sprawiają, że cały system działa.

WRÓĆMY NA GALAPAGOS

Rynki konsumenckie — oferując nieograniczone możliwości wyboru — lepiej niż wszelkie teorie pokazują, w jaki sposób można wpływać na naszą podświadomość. Z tego względu kapitalizm konsumencki nazwałem „wyspami Galapagos zrozumienia ludzkiej motywacji”; podobnie jak w przypadku dziobów zięb, chodzi tu o małe, ale znaczące różnice.

Tak jak hodowcy psów i hodowcy gołębi świetnie rozumieli zasady doboru naturalnego, zanim opisał je Darwin, tak wielu sprzedawców różnych dóbr instynktownie pojmuje różnicę między tym, co ludzie mówią, a tym, co naprawdę robią. Kiedy Amos Tversky dostał stypendium z Fundacji MacArthurów w 1984 roku, tak mówił o swojej pracy psychologa poznawczego: „Nasza praca polega na naukowym badaniu tego, co instynktownie robią sprzedawcy samochodów używanych i specjaliści do spraw reklamy”.

Nie znamy jednak mechanizmów, które można by wykorzystać w świecie polityki czy innych obszarach, w których trudno odróżnić nieświadome motywacje od późniejszej racjonalizacji. Dla mnie jest to jednak powód do optymizmu: jeśli będziemy w stanie uczciwie przyznać, że istnieje przepaść między naszą nieświadomą motywacją a późniejszą racjonalizacją, może łatwiej nam będzie znaleźć rozwiązania wielu problemów. Musimy po prostu przypomnieć sobie, jaka jest rola zapachu mydła.

Ostatnio powszechne stały się dyskusje na temat dobrobytu społecznego, który mógłby zapewnić bezwarunkowy dochód podstawowy. Pomysł, który był testowany w Finlandii i kilku innych krajach, polega na zastąpieniu

programów pomocy społecznej dochodem minimalnym, do którego prawo mieliby wszyscy obywatele danego kraju po osiągnięciu pewnego wieku. Kwota ta powinna im wystarczyć na zaspokojenie podstawowych potrzeb: zakup żywności oraz opłacenie rachunków za ogrzewanie i mieszkanie. Warunkiem realizacji takiego programu byłoby nie tylko zniesienie innych świadczeń społecznych, lecz także wyższe opodatkowanie osób lepiej zarabiających. Niezależnie od tego, czy wprowadzenie dochodu podstawowego jest pod względem ekonomicznym możliwe[6], stanowi ono ciekawy eksperyment myślowy — po części dlatego, że jest to bardzo popularna koncepcja w środowiskach prawicowych, ale także lewicowych. Pomysł ten poparł Milton Friedman, podobnie jak wcześniej Richard Nixon. Mój dziadek, człowiek o zdecydowanych poglądach prawicowych, również wierzył, że tak właśnie powinno się budować społeczny dobrobyt.

Często jednak ludzie o poglądach prawicowych są przeciwni podziałowi bogactwa, więc o co tu chodzi? Może ich sprzeciw w tej sprawie jest tylko — jak większość poglądów politycznych — próbą znalezienia racjonalnego uzasadnienia tego, co w głębi duszy uważają za słuszne. Takim ludziom z zasady nie podoba się większość programów pomocy społecznej, ale dochód podstawowy miałby być zapewniony wszystkim bez wyjątku, co oznacza, że osoby starające się o zasiłek nie musiałyby wyolbrzymiać własnych nieszczęść, aby uzyskać większe korzyści. Program ten zawierałby również zachętę do podejmowania pracy w postaci zróżnicowanych stawek: jeśli jeden człowiek przez cały dzień będzie się wylegiwał w łóżku, a drugi codziennie chodził do pracy, to oczywiście ten pracujący będzie miał wyższy dochód niż leń — proporcjonalnie do włożonego wysiłku. Wreszcie, dochód podstawowy nie pozwalałby partii rządzącej przekupstwem zdobywać zwolenników kosztem osób, które na nią nie głosują.

Dochód podstawowy stanowi przykład politycznego eksperymentu myślowego wykorzystującego efekt „zapachu mydła” — inaczej mówiąc, kształtuje racjonalne zachowanie poprzez zmianę nieświadomej motywacji, a więc nie tego, czym jest, lecz tego, czym się wydaje. O ileż więcej można by znaleźć płaszczyzn porozumienia w polityce, gdyby ludzie nie trzymali się sztywnych sposobów postępowania, ale byli bardziej otwarci na eksperymentowanie. Jeśli przeznaczylibyśmy choćby 20% czasu, jaki poświęcamy na opracowanie modeli ekonomicznych, na poszukiwanie modeli z zakresu psychologiki, to o ile więcej moglibyśmy zobaczyć? Czy bardziej skupiając się na psychologii — jak napisał Robert Trivers — można odkryć więcej rozwiązań naszych głęboko zakorzenionych problemów, z powodu których zwykle czujemy się nieszczęśliwi?

Pierwszy raz spotkałem Daniela Kahnemana kilka lat temu. Był on wtedy pesymistycznie nastawiony do tego, że nauki behawioralne mogą mieć wpływ na zmianę sposobu podejmowania decyzji, uważał bowiem, że mamy zbyt głębokie uprzedzenia. Żywił jednak nadzieję, że ludzie, nawet jeśli nie dostrzegają swoich uprzedzeń, będą mogli dzięki naukom behawioralnym lepiej zrozumieć zachowanie innych. Książkę tę napisałem właśnie w tym duchu. Nie proszę, żebyście całkiem zmienili swój sposób podejmowania decyzji, ignorowali pewne dane lub odrzucali fakty. Ale niezależnie od tego, czy będziecie akurat siedzieli w barze czy w sali konferencyjnej, proszę, przeznaczcie chociaż 20% czasu prowadzonej wtedy rozmowy na rozważenie alternatywnych opcji i zastanowienie się, czym różni się prawdziwe „dlaczego” od oficjalnego, oraz na przyznanie, że nasza ewolucyjna racjonalność znacznie różni się od ekonomicznej idei racjonalności.

Gdybyśmy choć przez jakiś czas zdołali oprzeć się pokusie

bycia logicznymi i zamiast tego poświęcili się alchemii, ciekawe, co moglibyśmy odkryć?

Podejrzewam, że wynikiem byłaby spora ilość ołowiu. Ale i zaskakująco dużo złota.

---

[1] Duński fizyk i filozof, laureat Nagrody Nobla.

[2] Albo, jak kiedyś napisał John Maynard Keynes: „Mądrość życiowa uczy, że dla reputacji lepiej jest ponieść porażkę w sposób konwencjonalny, niż odnieść sukces w sposób niekonwencjonalny".

[3] Ani jednego słowa tej książki nie napisałem w swoim biurze — tak samo jak David Ogilvy nie wymyślił w swoim gabinecie ani jednej reklamy („Zbyt dużo rzeczy mnie tam rozprasza" — wyjaśnił). I chyba aż 80% książki napisałem wtedy, gdy poprzedniego dnia prawie nic nie zrobiłem. Jak zauważył John Lennon: „Czas spędzony na nicnierobieniu rzadko bywa zmarnowany", niestety, we współczesnym świecie coraz rzadziej zdarzają się chwile, w których alchemia mogłaby rozkwitnąć.

[4] Cytat w tłumaczeniu Jagi Rydzewskiej (przyp. tłum.).

[5] Kiedyś rozciągał się z nich widok na morze, teraz jednak zasłaniają go kolejne ogromne bloki.

[6] Podejrzewam, że nie jest.

PODZIĘKOWANIA

Jeśli zobaczyłem więcej, to dlatego, że stanąłem na ramionach gigantów.

Podziękowania w przypadku tej książki należą się wielu osobom. Dziękuję rodzicom, mojej żonie Sophie za jej mądre rady i wyrozumiałość, a nawet moim dzieciom, których rozumienie współczesnej poprawności politycznej pomogło mi napisać tę książkę, a także zachować pracę. Dziękuję również wielu osobom z branży reklamowej, które tak wiele mnie nauczyły. Draytonowi Birdowi, Steve'owi Harrisonowi, Jeremy'emu Bullmore'owi, Dave'owi Trottowi, Markowi Earlsowi i reszcie ekipy Dead Spiders. Richardowi Shottonowi, Mike'owi Simmowi, Nickowi Southgate'owi, Colinowi Nimickowi, Paulowi O'Donnellowi, Cordellowi Burke'owi, Emmie de la Fosse, Charliemu Wilsonowi, Annette King, Jonowi Steelowi, Markowi Readowi i wszystkim innym osobom, z którymi współpracowałem przez ponad trzydzieści lat, moim kolegom z Behaviour Change Practice, tu, w Ogilvy, oraz ludziom, takim jak Bob May i Christine Dunn, dzięki którym nasza agencja wciąż działa mimo wielu przeciwności. Szczególne podziękowania należą się również pracownikom IPA w Londynie za niesłabnące wsparcie w czasie mojej pracy i poza nią, a także Natalie Wilkinson i Annie Cairns, moim asystentkom w okresie pisania tej książki, które wspaniale radziły sobie z moją chaotycznością.

Jestem również niezmiernie wdzięczny środowisku akademickiemu, w tym przedstawicielom takich dziedzin, jak nauki behawioralne, biologia ewolucyjna, matematyka, statystyka i (nieortodoksyjna) ekonomia, którzy

byli tak życzliwi i uczynni dla dziwnego grubasa od reklamy, który pojawiał się nagle i zadawał dziwne pytania. Dziękuję Nicholi Raihani, Seirian Sumner, Danowi Ariely’emu, Paulowi Cravenowi, Geraldowi Ashleyowi, Richardowi Thalerowi, Danielowi Kahnemanowi, Gary’emu Kleinowi, Bobowi Cialdiniemu, Geoffreyowi Millerowi, Dianie Fleischman, Deanowi Karlanowi, Robertowi Triversowi, Robertowi Frankowi, Jonathanowi Haidtowi, Nicholasowi Christakisowi, Timowi Harfordowi, Johnowi Kayowi, Geoffreyowi Carrowi, Olemu Petersowi, Alexowi Adamou i wszystkim innym, których zadręczałem przez ostatnie kilka lat. Oraz Nassimowi Nicholasowi Talebowi za pokazanie mi różnicy między racjonalnością głęboką i płytką. Oczywiście, dziękuję również moim wydawcom i agentom, którzy wykazali się wielką cierpliwością dorównującą tylko tej okazywanej mi przez właścicieli wielu kawiarni, w których tę książkę pisałem.

Jeśli ukaże się kolejne wydanie, ta część będzie znacznie dłuższa. Zbyt wiele osób tu pominąłem.

ŹRÓDŁA ILUSTRACJI

Wydawca dołożył wszelkich starań, aby wymienić właścicieli praw autorskich wszystkich materiałów, które są zawarte w książce, a jakiekolwiek uchybienia i nieścisłości zostaną skorygowane w jej kolejnych edycjach.